

Sanna Aleksejev

Riitta Hirsikangas

HOIVAKYMPPI OY:N LAATUPROSESSI JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto


Huhtikuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 11.4.2013			
Tekijä(t) Sanna Aleksejev ja Riitta Hirsikangas		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.			
Nimeke Hoivakymppi Oy:n laatuprosessi ja sen kehittäminen					
Tiivistelmä <p>Hoivakymppi Oy on vuonna 2007 perustettu sosiaali- ja terveyspalveluita tuottava yritys, jonka visio on olla tulevaisuudessa yksi Suomen laadukkaimpia sosiaali- ja terveyspalveluita tuottava yritys. Palvelukoti Villa Olavi on Hoivakymppin kolmas ja uusin palvelukoti, jonka toiminta käynnistyi heinäkuussa 2010. Palvelukoti Villa Olavi tuottaa tehostettua palveluasumista vammautuneille ja mielenterveyskuntoutujille.</p> <p>Laatutyö on Hoivakymppissä arkipäivää, ja jokainen työntekijä pääsee kehittämään alusta alkaen omaa työtään laatukriteereiden pohjalta. Laatutyötä pidetään tärkeänä kilpailukyknä samankaltaisia palveluita tuottavien yritysten kanssa toimiessa.</p> <p>Opinnäytetyömme oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli selvittää, onko palvelukoti Villa Olavin henkilökunta maksanut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtänsä ja onko laatutyön käynnistämällä saatu hyötyä palvelukodin arkeen. Lisäksi halusimme selvittää, tarvitseeko henkilökunta lisää tietoa jostakin laatutyön osa-alueesta.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynsimme Demingin jatkuvan parantamisen ympyrän neljää vaihetta: suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja paranna (Act). Tutkimus sisälsi laadullisen kyselyn henkilökunnalle. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä laatuajattelusta. Tutkimuksemme teoreettisena viitekehysenä toimi laatu, prosessijohtaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen.</p> <p>Tutkimuksemme mukaan asukaslähtöisyys, hoitoympäristön turvallisuus ja jatkuvasti osaamistaan kehittävä henkilökunta ovat merkittävä osa laatutyöskentelyä. Tutkimuksemme tuloksista voidaan todeta, että laatutyöskentelyn ylläpitämiseen ja laatukäsitteistön oppimiseen tarvitaan tulevaisuudessa jatkuvaa tiedon ylläpitoa.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksemme on tutkia, kuinka laatu hoitotyössä näkyy muille sidosryhmille. Tämän lisäksi voitaisiin myös tutkia työhyvinvoinnin merkitystä hoitotyön laatuun.</p>					
Asiasanat (avainsanat) laatu, prosessijohtaminen, osaamisen johtaminen, kehittäminen, jatkuva parantaminen					
Sivumäärä 65 s. + liitt.		<table border="1"> <tr> <td>Kieli suomi</td> <td>URN</td> </tr> </table>		Kieli suomi	URN
Kieli suomi	URN				
Huomautus (huomautukset liitteistä) 4					
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Hoivakymppi Oy			

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 11.4.2013	
Author(s) Sanna Aleksejev and Riitta Hirsikangas		Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.	
Name of the master's thesis Hoivakymppi Ltd.'s quality process and its development			
Abstract <p>Hoivakymppi Ltd is a company producing social and health services since 2007. Its vision is to become one of the highest quality companies producing social and health services in Finland. Nursing home Villa Olavi started its operation in July 2010, and it is the third and the newest nursing home of Hoivakymppi. Nursing home Villa Olavi produces enhanced living services for people who have become handicapped and for mental rehabilitees.</p> <p>Quality work in Hoivakymppi is everyday life and all employees are able to develop their own work based on quality criteria from the beginning of their career. Quality work is seen as an important aspect in competitiveness when operating with other companies producing similar services.</p> <p>Our thesis was a development process the purpose of which was to clarify whether the employees of nursing home Villa Olavi have absorbed quality work as a part of their everyday work and whether the everyday life of nursing homes has had some benefit from quality work. Moreover, we wanted to clarify whether the employees need more information about some sections of quality work.</p> <p>This development task was implemented as functional research where we used the four steps of the Deming's circle: Plan, Do, Check and Act. The research included a qualitative survey for employees. The questionnaire consisted of open questions about quality management. The theoretical background of our research comes from quality, process management, talent management and developing.</p> <p>Based on our research, customer oriented approach, safety of nursing environment and constant development of the employees' know-how are significant part of quality work. The research results suggest that maintenance of knowledge is needed to maintain the quality of the work and to learn the quality terminology.</p> <p>Our suggestion for further research is to investigate how other interest groups see the quality in nursing. Moreover, it could be researched how work well-being influences the quality of nursing.</p>			
Subject headings, (keywords) quality, process management, talent management, developing, continual improvement			
Pages 65 p. + app.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices 4			
Tutor Leena Uosukainen		Master's thesis assigned by Hoivakymppi Ltd	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	2
3	LAIT, SUOSITUKSET JA OHJELMAT, JOTKA OHJAAVAT LAADUKKAIDEN PALVELUIDEN TOTEUTTAMISTA.....	2
4	LAATUAJATTELU	4
	4.1 Laatuyrityksen tunnusmerkit.....	7
	4.2 ISO 9000 ja 9001 -laatu järjestelmät.....	8
	4.3 Johdon katselmukset	11
	4.4 Auditoinnit osana laadunhallintaa.....	12
	4.5 Laatuajattelu Hoivakymppi Oy:ssä	13
5	PROSESSIJOHTAMINEN.....	15
	5.1 Prosessien kuvaaminen	17
	5.2 Prosessilajit	17
	5.3 Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen	18
	5.4 Prosessinomistaja	20
	5.5 Prosessinmukaisen toiminnan organisointi	21
	5.6 Jatkuva parantaminen.....	21
6	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	23
	6.1 Oppiva organisaatio	25
	6.2 Luovuus ja innovatiivisuus	27
7	KEHITTÄMISPROSESSI	30
	7.1 Toimintatutkimus	31
	7.2 Demingin ympyrä kehittämisprosessin jäsentäjänä	35
	7.2.1 Plan - suunnittele	36
	7.2.2 Do - toteuta	38
	7.2.3 Check - arvioi	46
	7.2.4 Act - paranna.....	47
8	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	47
9	POHDINTA	52
	9.1 Tulosten tarkastelu	52

9.2 Kehittämisprosessin tarkastelu	56
9.3 Jatkotutkimusehdotukset	58
LÄHTEET	60

LIITTEET

- 1 Hoivakymppin laatupolitiikka
- 2 Villa Olavin laatuprosessin eteneminen 2011–2012
- 3 Kyselylomake hoitohenkilökunnalle
- 4 Villa Olavin palveluasumisen laadun kehittäminen

1 JOHDANTO

Parhaan mahdollisen laadun takaa motivoitunut, koulutettu ja omaan työhön harjaantunut henkilökunta. Yrityksen on mielletävä henkilökunta laadun todellisena voimavarana. Yhdessä suunniteltu muutos takaa parhaan mahdollisen tuloksen laatutyön läpivientiin, ja organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena. Henkilökunnan tulee mieltää laatutason parantaminen yhteiseksi tavoitteeksi asennoituen siten, että siihen päästään yhdessä vanhoista käytännöistä ja tottumuksista irtaantuen. (Lecklin 2006, 213–214.) Laatutyöskentely luo ammattilaisille positiivisen tavan tehostaa toimintaansa. Laatutyöskentely koostuu vastuista, tehtävistä, toimintatavoista ja prosesseista, jotka on varmistettava organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallinnan edellytys on tiimityöskentely, oppiminen ja asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri. Toimintakulttuurin luominen sekä henkilöstön sitouttaminen laadun varmistamiseksi ovat johtamisen haasteita. Laadunhallinta toteutuu johdon, työyhteisön sekä asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön kokonaisuudesta. (Holma ym. 2001, 7–10.)

Hoivakymppi Oy on vuonna 2007 perustettu sosiaali- ja terveyspalveluita tuottava yritys. Yrityksen omistaa viisi sosiaali- ja terveysalan yritystä ja kolme alan asiantuntijaa. Tällä hetkellä Hoivakymppi Oy omistaa kolme tehostetun palveluasumisen yksikköä, joista kaksi sijaitsee Savonlinnassa ja yksi Tyrnävällä. Hoivakymppi Oy on keskisuuri sosiaali- ja terveyspalveluita tuottava kotimainen yritys, jonka toiminta on vakaalla pohjalla. Hoivakymppi Oy on kasvava yritys, jonka palveluksessa työskentelee yli 100 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista. Yrityksen kotipaikka on Savonlinnassa. Hoivakymppi Oy:n visio on olla tulevaisuudessa asukaslähtöisyydestään tunnettu alan ammatillinen edelläkävijä, alallaan merkittävän kokoinen yritys ja laadukas hyvinvointipalveluita tuottava yritys. Yrityksen missio on ”Hoivakymppi – ihmistä varten”. Uusien palvelukotien toimintaan otetaan hyvin varhaisessa vaiheessa mukaan laatuajattelu. Laatutyö on Hoivakympissä arkipäivää, ja jokainen työntekijä pääsee kehittämään työsuhteensa alusta alkaen omaa työtään laatukriteereiden pohjalta. Laatutyötä pidetään tärkeänä kilpailukyknä samankaltaisia palveluita tuottavien yritysten kanssa toimiessa.

Palvelukoti Villa Olavi on Hoivakymppin kolmas ja uusi palvelukoti, jonka toiminta käynnistyi heinäkuussa 2010. Palvelukoti Villa Olavi tuottaa tehostettua palveluasumista vammautuneille ja mielenterveyskuntoutujille. Henkilökuntaa palvelukodissa on

24. Toiminta on vakiintunut ja on aika lähteä tutkimaan sitä, näkyykö laatu arkityössä ja kuinka henkilökunta itse ymmärtää laatuajattelun. Tässä opinnäytetyössämme tutkimme toimintatutkimuksen keinoin, onko henkilökunta omaksunut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtään ja palvelukodin toimintaa. Tällä haluamme varmistaa laadukkaiden palveluiden tuottamisen ja asukaslähtöisen palvelun sekä sitouttaa henkilökuntaa palvelukodin toimintaan sekä toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyömme kautta esiin tulleet kehittämistoimenpiteet hyödyntävät laatutyöskentelyn omaksumista osaksi henkilökunnan arkea. Tarkoituksenamme on, että kehittämistoimenpiteiden avulla Villa Olavin henkilökunta sitoutetaan jatkuvaan laadunparantamiseen. Jatkuva toiminnan parantaminen ja kehittäminen ovat tulevaisuudessa edellytys yrityksen menestymiselle.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Palvelukoti Villa Olavin mielenterveyskuntoutujien yksikön vastaavanohjaajan sairaanhoitaja (AMK) ja palvelupäällikön sosionomi (AMK) YAMK -tutkintojen myötä nousi ajatus kehittää oman työpaikan laatutyöskentelyä entistä toimivampaan suuntaan. Laatutyöskentelykierros Villa Olavissa on jo kertaalleen pyörähtänyt läpi, ja toinen kierros on alkanut. Nyt meitä laatutyöskentelystä vastaavia on alkanut mietittyä se, onko laatutyöskentely saatu osaksi palvelukodin henkilökunnan arkityötä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko henkilökunta omaksunut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtään ja minkälaisia vaiheita tulee henkilökunnan laatu-prosessissa olla, ennen kuin laatutyöskentely on itsestäänselvyys työnteossa. Laatutyön omaksuminen osaksi palvelukodin arkea takaa parhaan mahdollisen palvelun asukkaillemme ja yhteistyökumppaneillemme.

3 LAIT, SUOSITUKSET JA OHJELMAT, JOTKA OHJAAVAT LAADUKKAIDEN PALVELUIDEN TOTEUTTAMISTA

Kuntien tehtävänä on huolehtia siitä, että ihmiset saavat tarvitsemansa sosiaali- ja terveydenhuollon alaan kuuluvat palvelut. Kunta voi järjestää palvelunsa monella eri tavalla. Se voi tuottaa palveluita itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa olemalla mu-

kana kuntayhtymässä. Kunta voi myös hankkia palveluita valtiolta ja toiselta kunnalta tai ostaa palveluita yksityisiltä palveluntuottajilta. Ostettaessa palveluita yksityiseltä palveluntuottajalta on kunnan tehtävänä varmistaa, että palvelut vastaavat kunnan tuottamien palveluiden tasoa. (Holma ym. 2001, 63.)

Asumispalvelut ovat sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita. Tämä laki määrittelee sen, että kunnan tehtävänä on huolehtia sosiaalipalvelulain 22. §:n mukaisesti asumispalveluiden toteuttamisesta. (Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710.) Asumispalveluita säättää myös vammaispalvelulaki, jonka mukaisesti palveluasumista on myönnettävä vaikeavammaiselle henkilölle, joka vammansa tai sairautensa vuoksi tarvitsee toisen henkilön apua jatkuvasti selviytyäkseen päivittäisistä toiminnoista (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380).

Vammaisten ihmisten asumispalveluita koskevassa laatusuosituksessa määritellään se, että asiakaslähtöisyyden tulee näkyä käytännössä. Suosituksen mukaan palvelun ostajan eli kunnan tulee kiinnittää huomiota palveluntuottajan henkilöstöpolitiikkaan, laadunvarmistukseen sekä asiakaspalautejärjestelmiin. (Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuositus 2003, 34.)

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus soveltuu yksityisten sekä julkisten palveluiden laadun kehittämiseen. Suositusten tarkoituksena on määrittää vähimmäispuitteet ihmisarvoiselle asumiselle. Mielenterveyskuntoutujan asumiseen tulee liittää myös tarvittavat kuntouttavat ja asumista tukevat palvelut. Asumispalvelua tuottavan yksityisen sosiaalipalveluyksikön toiminnan laatua valvoo lääninhallitus. Toiminnan laatua valvoo myös se kunta, jossa palveluja annetaan, sekä kunta, joka on sijoittanut asiakkaansa kyseiseen asumisyksikköön. Palvelujen laatua tulee arvioida myös palveluntuottajan toimesta. Omavalvonta onkin palvelujen kehittämisväline. (Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus 2007, 24–27.)

Kaste 2012–2015-ohjelma on sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, joka pureutuu sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden ja kansalaisten esiin tuomiin kehittämiskohteisiin. Kaste-ohjelma toimii keskeisenä työvälineenä valtakunnallisen toiminnan kehittämisessä. Ohjelman tavoitteena on lisätä väestön hyvinvointia sekä terveyttä ja kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja. Koko ohjelmakau-

den tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalvelujen vaikuttavuutta sekä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla. Kaste-ohjelma määrittää ne kehittämistavoitteet sekä toimenpiteet, joiden toteuttamiseen on hallitus sitoutunut sosiaali- ja terveydenhuollon ohjelmakaudella. Tämän kehittämisohjelman vahvistaa valtioneuvosto joka neljäs vuosi. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015, 4.)

Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautisten asumispalveluiden järjestämisestä on tehty valtakunnallinen valvontaohjelma vuosiksi 2012–2014. Valvontaohjelman lähtökohtana on se, että vammaiset ihmiset joka puolella Suomea saavat yhdenmukaisesti ne palvelut, jotka heille kuuluvat lakien, asetusten, ohjeiden ja suositusten mukaan. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira ja aluehallintovirastot ovat laatineet tämän valvontaohjelman. Tavoitteena on valvonnan kehittäminen ja sen painopistealueen siirtyminen ennakoivaan valvontaan ja palveluntuottajien omavalvontaan. (Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut 2012, 3.)

4 LAATUAJATTELU

Laadulla on monenlaisia määritelmiä. Laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Ne kaikki ominaisuudet, jotka olennaisesti kuuluvat tarkasteltavaan kohteeseen ja antavat sille sen olennaisen leiman, ovat laatua. Laatua voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18–19.) Laatukäsite voidaan tulkita eri tavoin riippuen tarkastelunäkökulmasta. Suoritustason jatkuva parantaminen niin nopeasti, kuin kehitys sen sallii, liittyy myös laatuun. Kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset sekä innovaatiot aiheuttavat tilanteita, jotka asettavat laadulle aivan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2006, 18.)

Jämsän ja Mannisen (2000, 128–129) mukaan laatua voidaan tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaan, organisaation tai organisaation ulkopuolisen arvioitsijan näkökulmasta. Laatuun kohdistuvat odotukset vaihtelevat silloin sen mukaan, kenen näkökulmasta laatua tarkastellaan. Laatukriteerille asetettu ehto voi perustua yleiseen sopimukseen tai se voidaan asettaa organisaation sisäiseksi tavoitteeksi. Kaikki organisaation jäsenet osallistuvat laadunhallintaan.

Laatua arvostetaan suomalaisissa yrityksissä kilpailukeinona ja tärkeänä menestystekijänä. Työn laadun on osoitettu vaikuttavan yritysten menestymiseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstön innostaminen, hyvä ryhmähenki ja työkavereiden kannustaminen vaikuttavat laatutyön kehittämiseen työpaikalla. Tärkeää laatutyöskentelyssä on myös henkilökunnan ammattitaidon lisääminen. (Tuominen ym. 2000, 91.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) mukaan laadunhallinnalla tarkoitetaan toimintakäytäntöjä sekä periaatteita, joilla varmistetaan palvelujen laatu. Näitä laadunhallinnan toimintakäytäntöjä ovat laadunvarmistuksen ja jatkuvan parantamisen käytännöt sekä johtaminen, joka tukee laadunhallintaa. Saleniuksen (2012) mukaan laadunhallinnan työkaluja on lukuisia. Yksiköiden ja ryhmien käyttämiä luovia menetelmiä voidaan pitää myös laadunhallinnan työkaluina. Käytettävillä menetelmillä on tärkeä merkitys laatua arvioitaessa. Valittu menetelmä sitouttaa eri toimijat laadun kehittämiseen. Lecklinin (2006, 21) mukaan laadunhallinta ei tule katoamaan tulevaisuudessakaan.

Laatu tulee jatkossakin pysymään yrityksen menestystekijänä, vaikka toteuttamiskeinot sekä nimitykset muuttuvat ja kehittyvät. Laatu integroituu entistä enemmän muuhun toimintaan, ja erillisten laatujohtoryhmien merkitys tulee vähenemään. Laadun toteutumista seurataan mittareilla osana tehokkuuden sekä toiminnan tuloksellisuuden seurantaa. Laadunhallinta koostuu toiminnan ohjauksesta, suunnittelusta sekä parantamisesta. (Lecklin 2006, 21.)

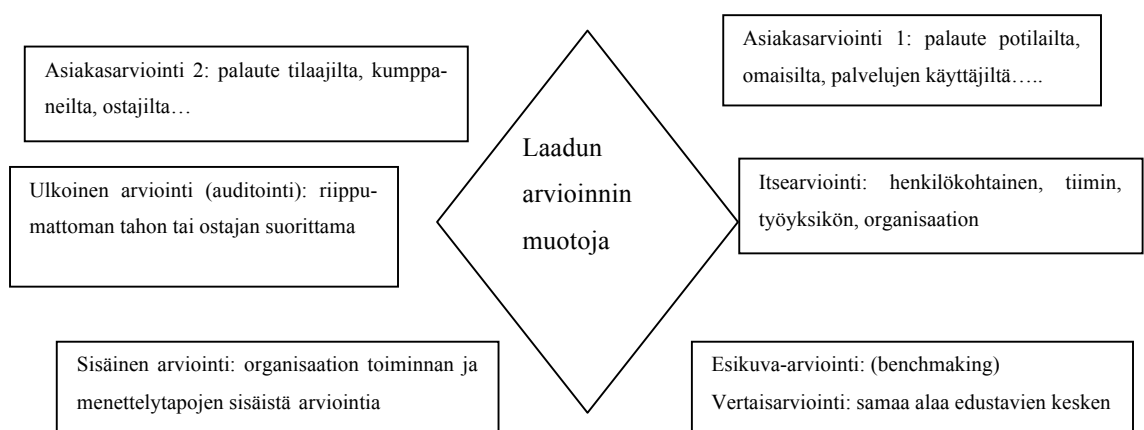
Laadunhallintaan on kehitetty erilaisia laadunhallinnan työkaluja, joilla voidaan tehostaa myös johtamista (Lecklin 2006, 21). Esimerkiksi Demingin ympyrä on hyödyllinen väline kehittämistyössä. Tämän Demingin mallin mukaisen laadunparantamisajattelun tulisi olla mukana kaikissa prosesseissa. (Lecklin 2006, 311.) Demingin ympyrä on iteratiivinen, ja se toimii, kuten jatkuvasti pyörivä pyörä (Hietanen 2006, 22). Laadun turvaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota etenkin yrityksen muutostilanteissa. Laatutyö voi olla parhaimmillaan innostavaa ja työntekijöitä sitouttavaa toimintaa, joka lisää kustannustehokkuutta sekä vaikuttavuutta. (Salenius 2012.)

Outisen ym. (2004) tekemä selvitys osoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden edistyneen laadunhallinnassa, ja on oletettavaa, että kehityksen suunta tulee jatkumaan samanlaisena. Kyselystä kävi ilmi, että laatu ei ole enää irrallaan ja erillään toiminnasta, vaan on osa johtamisjärjestelmää. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveys-

alan asiakkaiden ääni kuuluu yhä voimakkaammin niin palvelujen laadun arvioimisessa kuin myös palvelujen toteuttamisessa ja suunnittelussa. (Outinen ym. 2007, 84–85.)

Laatuun on panostettava määrätietoisesti; se ei synny itsestään. Toiminnan perustana tulee olla asiakaslähtöisyys. Laadunhallinnassa on tärkeää, että organisaatio kykenee luomaan järjestelmän, joka mahdollistaa laadun jatkuvan kehittämisen. Laadun kehittämisessä on huomioitava prosessin kaikki osatekijät ja kaikkien osallistujien on sitouduttava laadun kehittämistyöhön. Tämä edellyttää kykyä luovaan toimintaan erilaisissa ympäristöissä sekä muuttuvissa tilanteissa. (Jämsä & Manninen 2000, 133– 134.)

Laatua ei voi kehittää ilman arviointia ja arviointiin perustuvaa parantamista. Arvioinnilla tarkastetaan, onko asetetut tavoitteet saavutettu, tunnistetaan kehittämistarpeita sekä kehittämisen kohteita. Arviointia varten on kehitettävä toimivat mittarit. Mittareilla voidaan konkreettisesti osoittaa, mikä on toiminnan kehityksen suunta. Arviointia on tehtävä monipuolisesti ja sen on kohdistuttava moneen eri kohteeseen; asiakkaaseen, osaamiseen ja hoidon tulokseen sekä prosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen sekä yhteistyön onnistumiseen. Arvioinnin muotoja on monenlaisia (kuvio 1.) Esi-merkkeinä arvioinneista ovat asiakasarviointi, itsearviointi sekä ulkoinen arviointi. Arvioinneista oppivat johto, henkilöstö sekä koko organisaatio. (Holma ym. 2001, 45.)



KUVIO 1. Arvioinnin muotoja (Holma ym. 2001, 47)

4.1 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Jokaisella yrityksellä on oma toimintakulttuuri, jonka uusi ihminen voi aistia organisaatioon tullessaan. Vaikutelma syntyy tilojen viihtyvyydestä ja talon tavasta kohdella asiakkaita. Johdon suhtautuminen työntekijöihin sekä henkilökunnan tapa tehdä yhteistyötä kuvaa myös yrityksen toimintakulttuuria. Edellytys laadunhallinnan onnistumiselle on asiakaslähtöisyyttä, tiimityöskentelyä ja oppimista korostava organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee avoimuuteen ja erehdyksistä oppimiseen. Johdon tulee sitoutua laatutyöskentelyyn ja sitouttaa henkilökunta hyvän laadun varmistamiseen. (Holma ym. 2001, 7–8.) Lecklin (2006, 26–28) ja Pesonen (2007, 79–81) ovat kuvanneet kahdeksan tunnusmerkkiä, joista laatuyrityksen tunnistaa. Nämä kahdeksan laadunhallinnan periaatetta pohjaavat ISO 9001 -laatustandardeihin. Laatua kehitettäessä on nämä kahdeksan laadunhallinnan periaatetta pidettävä aina mielessä.

1. *Asiakassuuntautuneisuus* on laatuyrityksen merkittävin tunnusmerkki. Yrityksen palveluiden ja tuotteiden on vastattava asiakkaan tarpeita. Asiakasprosessi tulee hallita hyvin alusta loppuun saakka. Asiakas on se, joka arvioi laatua.
2. *Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus* vaikuttaa laadun toteutumiseen. Johdon on oltava sitoutunut ja esimerkillään mukana laatutyössä. Johtajat luovat arvot ja kulttuurin sekä eettiset säännöt ja hyvän hallintotavan. Johdon tehtävänä on suorittaa säännöllisesti katselmointeja, joilla tarkastetaan, ovatko tavoitteet ja strategia toteutuneet perusarvojen mukaisesti.
3. Henkilöstö tekee laadun, ja siksi onkin tärkeää henkilöstön *kehittäminen ja osallistuminen laatutyöskentelyyn*. Henkilöstö on voimavara, jolla saavutetaan asiakastyytyväisyys ja laatu. Laatuyrityksen henkilöstön tyytyväisyydestä huolehditaan. Hyvä ilmapiiri työpaikalla motivoi innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön.
4. Laatuyritys on *tuloshakuinen*. Tuloshakuisuus ilmenee nopeana reagoitina muutoksiin. Menestyvillä yrityksillä on tulevaisuudestaan selkeä visio ja kyky rakentaa toimintasuunnitelmia, jotka tukevat vision saavuttamista.

5. *Laatuyrityksen johtaminen perustuu prosesseihin ja tosiasioihin.* Johtamisjärjestelmän sekä päätöksenteon on perustuttava luotettavaan, todelliseen tietoon ja eheään prosessikokonaisuuteen. Yrityksellä on selkeät tavoitteet ja toimivat mittarit, joilla kerätään tietoa toiminnan laadusta. Poikkeamien syyt selvitetään ja muutoksiin varaudutaan, riskit arvioidaan ja hiljainen tieto hyödynnetään menestyksen saavuttamiseksi.
6. *Kumppanuuksien kehittäminen* on osa laatuyrityksen toimintaa. Liikesuhteissa pyritään pitkäaikaisiin, kaikkia osapuolia hyödyttäviin suhteisiin. Yhteistyötä voidaan tehdä myös kilpailevien yritysten kanssa.
7. Laatuyrityksellä on korkea *yhteiskunnallinen vastuu*. Sillä on korkea liikemoraali, turvallisuus ja terveystieteelliset kohdat huomioidaan ja luonnonvarojen säästetään sekä ympäristöhaitat minimoidaan. Erilaisien ohjelmien avulla tuetaan lähiympäristön kehittymistä ja pyritään saamaan aikaiseksi positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia.
8. Laatutyöhön kuuluu *jatkuva parantaminen*. Uudistamisen ja kehittämisprojektin jälkeen ei pysähdytä paikoilleen. Laatutyön kehittämisen perusasioita on palautejärjestelmät, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä katselmukset ja ulkopuolisen maailman seuraaminen. Tarkoituksena on tehdä asiat aina vaan paremmin.

4.2 ISO 9000 ja 9001 -laatu järjestelmät

Ensimmäiset ISO 9000 -standardit ilmestyivät Suomeen jo 1980-luvun loppupuolella. Suomessa oli jo aiemmin rakennettu laatu järjestelmiä, jotka täyttivät uusien standardien vaatimukset varsin hyvin. Standardiperhe sisälsi aluksi vain muutaman yleisstandardin ja kolme laadunvarmistuksen standardia, joista ISO 9001 on laajin ja kaikki yrityksen toiminnot kattava. (Hokkanen & Strömberg 2006, 97–98.) International Standards Organization (ISO) hyväksyi joukon laadunhallintaan liittyviä standardeja vuonna 1987, ISO 9000 -standardisarjan. Se on otettu käyttöön ensisijaisesti Euroopassa, mutta myös muualla ja on nykyisin käytössä jo lähes sadassa maassa. Uusi versio ISO 9001 tuli voimaan vuonna 2000. (Lecklin 2006, 309.)

Hokkasen ja Strömbergin (2006, 95–96) mukaan laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden ja menettelyjen sekä resurssien ja prosessien muodostamaa järjestelmää. Hyvä laatukäsikirja voidaan rakentaa muutenkin kuin standardien pohjalle, mutta virallisen sertifikaatin saamisen edellytyksenä on, että järjestelmä on rakennettu virallisen ISO 9000 -standardin vaatimusten mukaisesti. Laadukkaan johtamisjärjestelmän rakenteesta ei ole standardiohjetta. Järjestelmä tulee kuitenkin dokumentoida. Dokumentointi voidaan toteuttaa mitä tahansa tietovälinettä käyttäen tai missä muodossa tahansa, kunhan se sopii organisaation tarpeisiin. ISO 9000 -standardi vaatii dokumentoitua, ylläpidettävää laadunhallintajärjestelmää ja laatukäsikirjaa sen osana. Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline. ISO 9000 -standardi edellyttää, että organisaation on laadittava ja ylläpidettävä laatukäsikirjaa. (Lecklin 2006, 31–32.)

Laadunhallinnalla tarkoitetaan ISO 9000 -standardissa koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Aiemmin käytetty termi laatujärjestelmä on korvattu laadunhallintajärjestelmällä. Tätäkään termiä ei enää suositella, koska tarkoituksena ei ole kehittää erillistä laadunhallintajärjestelmää vaan laadukasta johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. (Lecklin 2006, 29.) ISO 9000 -standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä osoittaa asiakkaille, että yrityksellä on dokumentoitu järjestelmä ja yritys toimii sen mukaisesti. Järjestelmän rakentaminen pakottaa yrityksen kehittämään ja systematisoimaan toimintojaan. (Lecklin 2006, 315.)

Pesonen (2007, 81) on luetellut ISO 9001:n neljä päävaatimusta, joista kaikista on osoitettava näyttö.

1. Toiminnan on oltava määritettyä ja osin dokumentoitua.
2. Toiminta on määritysten mukaista ja siitä saa näyttöä, joka on määritettyä.
3. Toiminnan tehokkuudesta kerätään tietoa, käytössä on mittareita ja niistä saatavia tuloksia.
4. Saatujen tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan.

Turjanmaan (2005, 118–119) tutkimuksen mukaan standardin mukaisesti ylläpidettävä laatujärjestelmä koetaan pienissä yrityksissä kalliiksi ja aikaa vieväksi investoinniksi. Laatukäsikirjalla todetaan olevan kuitenkin tärkeä merkitys yrityksen olemassaololle. Laatukäsikirjan avulla edistetään yrityksen luotettavuutta ja liiketoimintaa. Tutkimuksessa todetaan, etteivät johtajat pidä laatujärjestelmän olemassaoloa itseisarvona yrityksessä. Laatujärjestelmä voi olla hyödyllinen yrityksen kilpailutilanteessa. Henkilöstön mielestä johtajan merkitys korostuu laadukkaassa toiminnassa. Laatu saadaan yhteiseksi vain johtajan pitäessä sitä tärkeänä. Laadukas toiminta saadaan aikaiseksi silloin, kun kaikki omaksuvat laadun omaksi toimintatavakseen. Laatu tarkastellaan usein suhteutettuna omaan suoritukseen, mutta näkökulma johtajatasolla on paljon laajempi kuin suorittavalla tasolla. Näkökulma laajenee koulutustason ja vastuun kasvaessa. Laatukäsikirjan lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Rakenne ja sisältö tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Laatukäsikirjassa tulisi olla kuvattuna käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena. Laatukäsikirjan on palveltava käytännössä työn suorittamista sekä toimintaan perehdyttämisessä. (Lecklin 2006, 31–32.) Laatustandardi ISO 9001: 2000 ensisivuilla on myös mainittu Demingin ympyrä (Pesonen 2007, 63).

Pesosen (2007, 207) mukaan organisaation laadunhallintajärjestelmä ei ole koskaan valmis. Laatujärjestelmä rakennetaan kertaalleen valmiiksi, ja sen jälkeen sitä parannetaan ja kehitetään jatkuvasti. Voidaan todeta, että laatujärjestelmä on valmis, kun se täyttää alla mainitut asiat.

1. Toiminta täyttää ISO 9001:n laatuvaatimukset, ja toiminta on kuvattu vaatimusten mukaisesti.
2. Toiminta on vaatimusten mukaista.
3. Toiminnasta kerätään tietoa.
4. Päivittäistä toimintaa ohjataan kohti hyvää lopputulosta.
5. Sisäiset arvioinnit ovat toimivia.
6. Toimintaa parannetaan järjestelmällisesti.
7. Henkilökunta ja johto päättävät asioista palavereissa ja ottavat kantaa prosessien toimivuuteen.
8. Prosessit ja laadunhallintajärjestelmä paranevat jatkuvasti.

4.3 Johdon katselmukset

Laatuun ja laadunhallintajärjestelmään on johdon otettava säännöllisesti kantaa. Johdon tehtäviin kuuluu laadunhallintajärjestelmän katselmointi. Katselmoinnilla varmistetaan, että järjestelmä toimii tehokkaasti ja tuottaa odotuksenmukaisia tuloksia. (Pesonen 2007, 97.) ISO 9000 -standardi edellyttää, että yrityksen toimeenpaneva johto katselmoi määrävälein laadunhallintajärjestelmää (Lecklin 2006, 72). Johdon katselmukset tulee tehdä vähintään kerran vuodessa. Johtamisjärjestelmää kehitettäessä on yleistä, että katselmoinnit tehdään kaksi kertaa vuodessa tai joskus jopa useammin. (Pesonen 2007, 97.)

Johdon katselmuksen tarkoituksena on varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuus ja yhdenmukaisuus sekä strategioiden että asetettujen tavoitteiden kanssa. Johto käy katselmuksessa vastuuhenkilöiden kanssa läpi tarkasteltavan toiminta-alueen laatutavoitteet ja -tulokset, mahdolliset ongelmat ja ratkaisut. Katselmuksessa arvioidaan laatu- ja laatutavoitteiden sopivuutta ja tehokkuutta sekä käydään läpi sisäisten ja ulkoisten auditointien suoritukset ja laatua kuvaavat tiedot. Katselmuksessa käydään läpi myös tärkeimmät kehitysprojektit ja uudet laatu- ja laatutavoitteet. Suositeltavaa olisi myös, että johto jalkautuu katsomaan, miten toiminta kentällä tapahtuu. Johto huolehtii, että toimintaprosesseihin osallistuvat tuntevat yrityksen laatu- ja laatutavoitteiden sekä toimintaansa liittyvät laatuvaatimukset ja -ohjeet. Johdon katselmuksista laadittu pöytäkirja liitetään yrityksen tallenteisiin. (Lecklin 2006, 72.)

Johdon katselmuksessa haetaan laatutilanteen kokonaisnäkemyksiä. Asioita on tarkasteltava laajoina kokonaisuuksina. Kokonaisuudet koostuvat raporteista ja arvioista sekä yhteenvedoista. Katselmus voidaan toteuttaa perinteisesti pitämällä erillinen johdon kokous tai yhdistämällä katselmus osaksi johtoryhmätyöskentelyä. Tärkeää on se, että johto ottaa kantaa esiin tuleviin asioihin ja tekee päätöksiä johtamisjärjestelmän suhteen. Katselmuksista tehdään erillinen muistio, josta käy ilmi katselmuksessa käsitellyt asiat ja päätökset. Johdon katselmuksien tarkoituksena on laadunhallintajärjestelmän parantaminen sekä toiminnan ja prosessien jatkuva parantaminen. (Pesonen 2007, 97–98.)

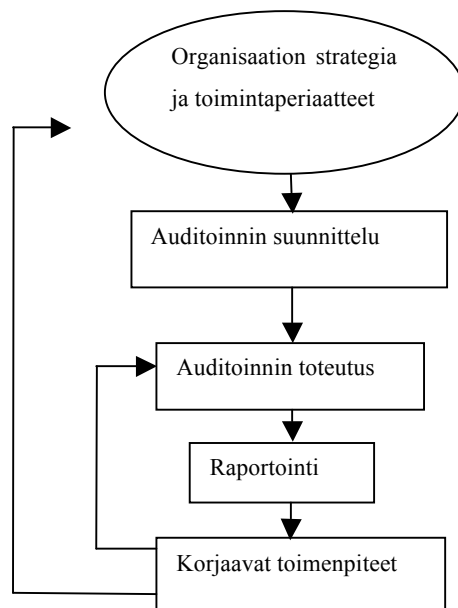
4.4 Auditoinnit osana laadunhallintaa

Johdon apuvälineenä laadunkehittämistyössä on auditointi. Laadunkehittämistyössä hyvin suoritettut auditoinnit nostavat toiminnan tehokkuutta sekä ryhdistävät toimintaa. Henkilöstön on hyvä huomata, että laatutyöhön kiinnitetään jatkuvasti huomiota. (Lecklin 2006, 72–73.)

Yrityksen itse tekemää arviointia sanotaan sisäiseksi auditoinniksi. Sisäisen auditoinnin tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii ja mitkä asiat ovat kunnossa. Sisäisellä auditoinnilla voidaan myös selvittää, mihin asioihin pitää vielä kiinnittää huomiota ja suunnitella niihin parantamistoimenpiteitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä henkilökunnan omana toimintana ja johdon katselmuksessa hyödynnetään sen tuloksia. Yrityksen tulisi kouluttaa esimiestasoa sisäisen auditoinnin suorittamiseksi niin, että yrityksellä olisi valmius suorittaa toisten yksiköiden auditointia. (Lecklin 2006, 72–73.) Pesonen (2007, 117) mukaan sisäisellä auditoinnilla on kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on varmistamisen näkökulma, ja toinen näkökulma on kehittämisen näkökulma.

Ulkopuolisten suorittama ns. ulkoinen auditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista paitsi suorittajien osalta myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan virallisempi ja sen tarkoituksena on laatusertifikaatin hankinta. Ulkoinen auditointi voi myös kohdistua vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Yritys ei välttämättä toiminnassaan tarvitse ulkopuolista auditointia, mutta niitä kannattaa silti suorittaa aika ajoin ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. Hyvin suoritettu auditointi nostaa toiminnan tehokkuutta ja ryhdistää laadunkehittämistyötä. (Lecklin 2006, 72–73.)

Auditointiprosessin vaiheet voidaan jäsentää monella eri tavalla. Karkea jäsennys on viisivaiheinen (kuvio 2), ja se etenee strategian sekä toimintaperiaatteiden, suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin kautta korjaaviin toimenpiteisiin. (Laamanen 2003, 112–113.)



KUVIO 2. Auditoinnin karkea vaiheistus (Laamanen 2003, 113)

4.5 Laatuajattelu Hoivakymppi Oy:ssä

Kuntien ja kuntayhtymien hankkiessa yksityiseltä palveluntuottajalta palveluita on kuntien ja kuntayhtymien varmistettava, että palveluiden taso vastaa kunnan itse tuottamia palveluita. Kunnan tehtävänä on varmistaa, että väestö saa tarvitsemansa sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan kuuluvat palvelut. (Holma ym. 2001, 63.) Keskeinen edellytys laadun kehittämisen kannalta on, että palveluyksiköiden työntekijät itse osallistuvat kehittämistyöhön. Heille on annettava vapaus ja vastuu sekä keinot oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Laadunhallinnan ja kehittämisen tulisikin olla osa palveluyksiköiden arkityötä. (Taipale ym. 2004, 233.)

Laatupolitiikalla tarkoitetaan organisaatiolle määritettyä yleistä tapaa suhtautua laatuun (Jämsä & Manninen 2000, 129). Laatutyöskentely antaa toiminnalle raamit. Jokainen Hoivakymppi Oy:ssä työskentelevä toimii työsssänsä laatutyön kriteereiden mukaisesti noudattaen laatupolitiikkaa (liite 1), joka on kaikkien helposti saatavilla sähköisessä muodossa Profile-laaturjestelmässä. Kriteereiden täyttymistä tarkastellaan erilaisilla, ennalta päätetyillä laatumittareilla. Työtä suunnitellaan ja toteutetaan sekä arvioidaan ja parannetaan systemaattisesti. Kaiken toiminnan tarkoituksena on tarjota asiakkaillemme mahdollisimman laadukasta palvelua.

Hoivakymppi Oy:n arvot näkyvät myös laatupolitiikassa. Asiakaslähtöisyyden tärkeimmät vaatimukset ovat yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen, läsnäolo, inhimillisyys ja turvallisuus. Yksilölliset tarpeet huomioidaan asukkaan henkilökohtaisella ohjauksella sekä ajan antamisella asukkaalle. Yksilöllinen hoito- ja palvelusuunnitelma tukee asukkaan omaa aktiivisuutta. Säännöllisesti pidettävät asukaskokoukset antavat mahdollisuuden asukkaille tuoda omat ajatuksensa esille toiminnan kehittämiseksi. Kuntouttava työote näkyy arjessa. Riittävä henkilöstömitoitus mahdollistaa läsnäolon ja ajan antamisen asukkaalle. Inhimillisyys ja turvallisuus korostuvat kodinomaisessa asumisympäristössä, jossa on ajanmukainen, vaatimukset täyttävä turvallisuusjärjestelmä. Turvallisuudessa panostetaan ennaltaehkäisevään toimintaan. Erikoistilanteissa toimitaan niihin laadittujen toimintaohjeiden mukaisesti. (Hoivakymppi Oy 2011.)

Hoivakymppi Oy:n laatupolitiikka antaa suuntaviivat organisaation vision ja strategian toteuttamiseen. Visio ja strategia ovat perusta tavoitteiden asettamiselle. Laatupolitiikan tavoitteena on kehittää arvojen mukaista palvelua ja hoitoa sekä sitä kautta parantaa asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä. Tärkeimmät sidosryhmät ovat kunnat ja sairaanhoitopiirit. Hoivakymppi Oy:n toiminnan kehittämistä mitataan erilaisilla mittareilla, joiden osa-alueet ovat 1) talous, 2) asiakkaat, 3) prosessit ja 4) kehittäminen. Tavoitteet sovitaan yhdessä kyseessä olevan alueen vastaavan henkilön kanssa. Mittareiden tavoitetasot päätetään yhdessä henkilöstön kanssa, ja näin jokainen henkilökunnan jäsen tietää laatupolitiikan tavoitteet ja sitoutuu työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hoivakymppi Oy 2011.)

Mittareiden ajantasaisuudesta vastaa palvelupäällikkö. Palvelupäällikkö suorittaa ennalta määritetyssä ajankohdassa mittaukset erilaisilla kyselylomakkeilla. Vastausten ja palautteiden perusteella saadut mittaustulokset syötetään laatuja järjestelmässä olevaan mittaristoon. Mittaustulos on koko henkilökunnan nähtävillä, ja kaikki voivat helposti seurata, onko toiminta kehittynyt oikeaan suuntaan. Mittaustulos osoittaa myös, onko mitattavan osa-alueen suhteen päästy määritettyyn tavoitetasoon. Mittaustulosten pohjalta koko henkilökunta miettii yhdessä, kuinka toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Palautteiden ja kyselyiden vastauksista tehdään kirjalliset yhteenvedot, joihin tarvittaessa koko henkilökunta yhdessä miettii korjaavia toimenpiteitä. Mittareita ja toiminnan kehittämistä käsitellään yhdessä tiimipalavereissa ja talon yhteisissä palavereissa. Heikkilän ym. (2008, 32) mukaan kehityksen edellytyksenä on avoin ja vapaa keskusteluilmapiiri, jossa kaikki työyhteisön jäsenet voivat päättää, mihin suuntaan edetään

ja miten se tehdään. Periaatteessa jokaisella on samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Toiminnasta päätetään harkitusti, ja jokainen jäsen sitoutuu päätöksiin.

Oman työn laatua tulee työyksikössä kehittää järjestelmällisesti. Silloin puhutaan laadunhallinnasta ja laatutyöskentelystä, jonka avulla vähitellen rakennetaan laatua tukevia työtapoja ja -menetelmiä. (Taipale ym. 2004, 234.) Mikäli työntekijät huomaavat, ettei laatuun kiinnitetä huomiota, he pyrkivät oikaisemaan mutkissa ja säilyttämään virheelliset rutiinit tai palaamaan laadun kannalta huonompiin, vanhoihin työtapoihin (Lecklin 2006, 73). Hoivakymppi Oy:n kehittyminen perustuu jatkuvaan parantamiseen kaikissa prosesseissa ja toiminnoissa. Henkilöstön kehittäminen varmistaa osaan ja motivoituneen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseksi. Täydennyskoulutukset toteutetaan koulutussuunnitelman mukaisesti. Henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä mitataan vuosittain kehityskeskusteluissa ja tyytyväisyyskyselyllä. Jokaisen työntekijän kuuluu toimia laatujärjestelmän mukaisesti sekä kehittää ja ylläpitää järjestelmää. (Hoivakymppi Oy.)

Taipaleen ym. (2004, 234) mukaan laatutyön kaksi tärkeää osaa ovat laadun arviointi sekä toimintatapojen muuttaminen. Laadun kehittäminen ei juuri koskaan ole kertatarkaisu, vaan laadun arviointi ja toimintatapojen muuttaminen seuraavat toisiaan kehämaisesti. Toimintatapoja muuttamalla pyritään korjaamaan laadun arvioinnissa löydettyt ongelmat tai puutteet. Tässä onnistutaan täydellisesti harvoin ensimmäisellä kerralla. Toimintatapojen muutos vaatii mukaan koko työryhmän, koska muutos on hidasta. Laadun arviointi ja laatutyö ovatkin parhaimmillaan jatkuvana prosessina.

5 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessi on kehityskulku, jonka aikana teemme jotakin sellaista, jonka uskomme edistävän tavoitteen toteutumista. Kehityskulun aikana kokeilemme ja arvioimme tuloksia. Huomatessamme tavoitellun tuloksen toteutuvan vahvistamme toimintatapaamme ja kielteisessä tapauksessa kokeilemme toista tapaa. Prosessia voidaan myös kuvata toistuvien tapahtumien ketjuna. Prosessissa on ajatuksena tunnistaa kriittiset toiminnot ja pyrkiä varmistamaan, että suoritus onnistuu joka kerta ja tuloksia syntyy. (Laamanen 2008, 152–153.) Prosessilla tarkoitetaan Lecklinin (2006, 123) mukaan joukkoa toi-

siinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat toiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen.

Prosessien haltuunotolla tarkoitetaan sitä, että ymmärrämme oman organisaation arjen onnistumisen ja sen syy-seuraussuhteita. Prosessien onnistumisessa on kysymys siitä, onko käytettävissä olevien resurssien käyttäminen tehokasta suhteessa syntyvään arvoon. (Laamanen 2008, 151.) Prosessissa on tärkeää, että se alkaa prosessissa määrittelystä asiakkaasta ja päättyy aina asiakkaaseen. On tärkeä, että prosessin asiakas on tyytyväinen ja on saanut sen mitä odotti saavansa. Puhutaan siis asiakastyytyväisyydestä. (Pesonen 2007, 129.)

Laamanen (2008, 155) kuvaa prosessijohtamista tärkeiden prosessien tunnistamisena, kuvaamisena, mittaamisena, työkalujen ja osaamisen kehittämisenä, arvioimisena ja parantamisena. Kysymys on siis operatiivisesta tehokkuudesta. Lecklinin (2006, 126–128) mukaan prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Prosesseille määrätään omistajat, jotka vastaavat prosessin kehittämisestä sekä suorituskyvystä. Prosessien tulee olla yrityksen strategioiden mukaisesti hallittuja kokonaisuuksia. Prosessit eivät saa jäädä ilmaan ”roikkumaan”, vaan ne on linkitettävä toisiinsa järkevästi. Prosessijohtamisen etuna on käytännön ja organisaation toiminnan yhteneväisyys. Se auttaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet kehittää ja johtaa toimintaa kokonaisuutena.

Johtajien on tunnettava organisaation prosessit hyvin, koska silloin organisaatioiden asema saattaa olla parempi kilpailutilanteissa verrattuna niihin organisaatioihin, joissa prosesseja ei tunnisteta. Prosesseissa on kyse operatiivisesta tehokkuudesta, jonka avulla voidaan vahvistaa asiakassuuntautumista sekä saada aikaan jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne. Asiakkaan kokema palvelu ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät, mikäli tässä onnistutaan hyvin. Samalla henkilöstön rooli selkiytyy, ja organisaation tavoitteet sekä yhteistyö yli osastorajojen paranevat. Näin toimintaa parannetaan asiakkaan tarpeesta lähtien. (Laamanen 2008, 155–156.)

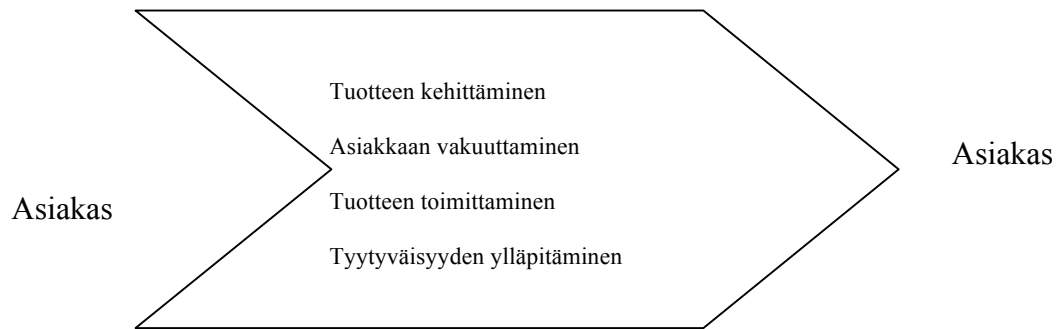
5.1 Prosessien kuvaaminen

Prosessin kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää, miten prosessissa toimivat henkilöt toimivat eri rooleissaan, jotta prosessi on tehokas, asiakas saa hyötyä ja organisaatio menestyy. Prosessien kuvauksien tarkoituksena on ymmärtää valitun prosessin toimintaa. Prosessikuvaukseen kuvataan muun muassa tavoitteet, kriittiset menestystekijät, vastuut, prosessin vaiheet sekä asiakkuudet. Prosessien kuvaamisessa on tärkeää organisaation laajuinen dialogi menestymiselle tärkeästä työstä ja muista tekijöistä, jotta toiminnassa ei hairahdeta epäolennaiseen puuhasteluun. (Pesonen 2007, 160–161.) Hyvä prosessin kuvaus syntyy prosessin peruskuvauksesta, prosessikaaviosta ja kaa-vion vaiheiden avaamisesta. Prosessien kuvaaminen on helppoa silloin, kun kaikki toiminnot ovat kunnossa eli silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, organisaatiossa ei tehdä päällekkäisyyksiä ja henkilökunta on tyytyväinen. (Pesonen 2007, 144.)

Kuvallisten prosessikaavioiden lisäksi on hyvä olla olemassa sanallisia yleiskuvauksia prosesseista. Sanallisessa kuvauksessa on kuvattu prosessin keskeiset asiat. (Lecklin 2006, 138.) Palvelukoti Villa Olavin sanalliset prosessinkuvaukset asumispalveluprosessin ja henkilöstöprosessin osalta on mietitty yhdessä koko henkilökunnan kanssa.

5.2 Prosessilajit

Ydinprosessien lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvä osaaminen ja kyvyt, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti mukaan ottaen liittymät asiak-kaisiin ja toimittajiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä. (Ks. Laamanen 2003, 53–55; Lecklin 2006, 130.) Ydinprosessi alkaa ulkoisesta asiakkaasta ja päättyy aina ulkoiseen asiakkaaseen (kuvio 3). Ydinprosessilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on suoraan yhteys asiakkaaseen ja jolle on ominaista tuotteen jalostaminen (Pesonen 2007, 55).



KUVIO 3. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta (Laamanen 2003, 55)

Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit sekä ne tukiprosessit, jotka ovat ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta. Mikäli jokin tukiprosessi, joka on luokiteltu avainprosesseihin, ei toimi, koko organisaation toiminta voi toimia huonosti. Luokittelu avainprosesseihin perustuu siihen, että turhaa kuvaamista halutaan keventää. Avainprosessit tulee määrittää sekä kuvata ja niitä tulee seurata ja ohjata. Avainprosessien ulkopuoliset prosessit tulee tunnistaa, mutta niiden määrittäminen ja kuvaaminen ei ole välttämätöntä. (Pesonen 2007, 131–132.)

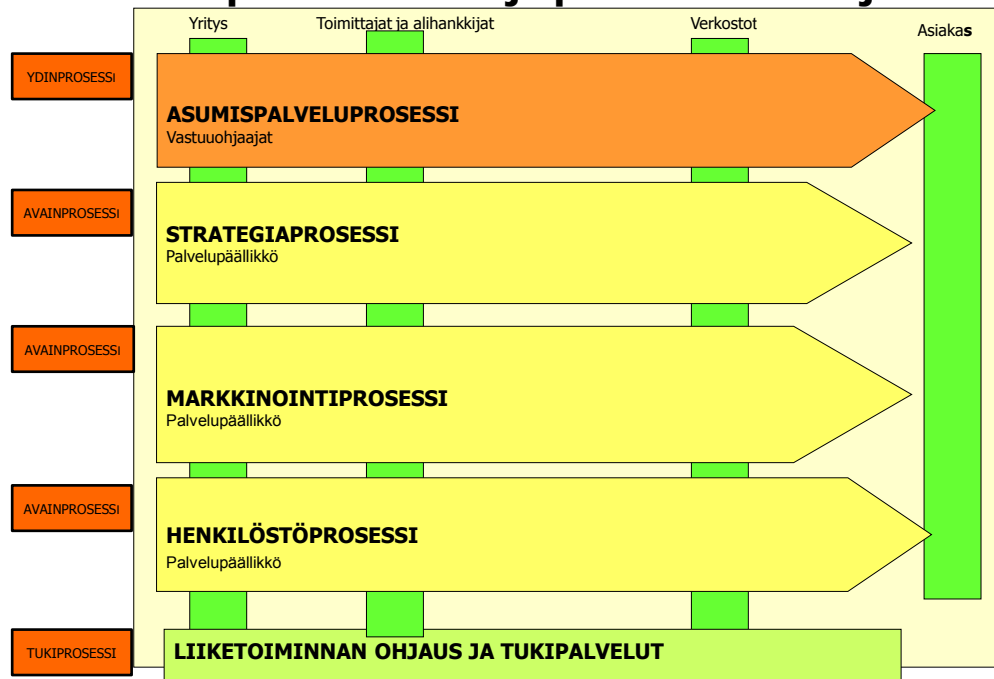
Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne luovat edellytyksiä ja tukevat yrityksen toimintaa ydinprosessien onnistumiseksi. (Lecklin 2006, 130.) Tukiprosesseilla ei ole välttämättä suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen, vaan prosessin asiakas on sisällä organisaatiossa. Tukiprosessi alkaa sisäisestä asiakkaasta ja päättyy sisäiseen asiakkaaseen. (Ks. Laamanen 2003, 56–57; Pesonen 2007, 131.)

5.3 Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen

Tämän päivän organisaatioilla keskeisenä laatutavoitteena on erilaisten prosessien hallinta. Työkäytännöissä tulee näkyä organisaatiolle tärkeinä pidetyt asiat eli arvot, arvoperusta sekä strategia. Laadunarvioinnin peruskysymyksiä on se, millaisessa ilmapiirissä ja kuinka sujuvasti asiakas saa palvelua sekä millaisia mahdollisuuksia hänellä on vaikuttaa hoitoonsa ja mitä hyötyä kyseisestä prosessista on hänelle ollut. Sosiaali- ja terveydenhuollon prosessit on suunniteltu vastaamaan asiakkaiden hoidon ja palvelun tarpeeseen eli ne on suunniteltu juuri asiakasta varten. (Holma ym. 2001, 37.)

Yrityksen prosessit eivät ole irrallinen osa kokonaisuutta, vaan ne liittyvät kiinteästi strategiseen suunnitteluun, vuosisuunnitteluun ja tuotekehitykseen sekä asiakas suhteiden hoitamiseen ja tulosten mittaamiseen. Prosessiajattelulla laadunhallinta ankkuroidaan jokapäiväiseen työhön. Prosessien kehittämisen kautta vaikutetaan nopeimmin toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Holma ym. 2001, 38.) Laamanen (2003, 64–65) on kuvannut kolme erilaista lähtökohtaa prosessien tunnistamiseen. Ensimmäinen lähtökohta on *tutkia organisaation toimintaa*. Toinen lähestymistapa on *yrityksen menestystekijöiden analysointi* ja kolmas lähestymistapa on *asiakkaan prosessien analysointi*. Prosessien tunnistamisen onnistuttua hyvin johtaminen ja toiminta tehostuvat, jolloin yrityksen menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen parantuu. Prosessin tehokkuudesta voidaan puhua sitten, kun prosessiajatteluun on perehdytty, prosessit tunnistetaan ja ne osataan rajata, prosessit hyväksytään ja kehitystyö on organisoitu. Prosessien tunnistamisen kautta on tarkoituksena luoda prosessikartta.

Prosessikartalla pyritään kuvaamaan prosessien horisontaalista kulkua läpi koko organisaation. Prosessikartta on viestinnän väline, joka auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa. Asiakkaan toiminta on hyvä näkyä prosessikartassa, koska tällöin on asiakkaan helpompi kiinnittyä yhteistyöhön ja organisaation jäsenille syntyy karkea näkemys siitä, kuinka asiakas toimii. Prosessikartalla kuvataan organisaation toiminnan systeemiluonteen toimintaa. Prosessit vaikuttavat toisiinsa, ja prosessikartassa näkyy organisaation toiminnan kuvaaminen prosessien verkkona. (Laamanen 2003, 59–60.) Kuviossa 4 on esitetty Villa Olavin prosessikartta ja prosessinomistajat. Ydinprosessi Villa Olavissa on asumispalveluprosessi, jonka prosessinomistajina toimivat yksiköiden vastuuohjaajat. Avainprosessit ovat henkilöstöprosessi, strategiaprosessi sekä markkinointi- ja myyntiprosessi, joiden prosessinomistajana toimii palvelupäällikkö.

prosessikartta ja prosessinomistajat

KUVIO 4. Villa Olavin prosessikartta ja prosessinomistajat (Hoivakymppi Oy 2011)

5.4 Prosessinomistaja

Prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen uusi rooli on prosessinomistaja. Häntä voidaan verrata osaston tai tulosityksikön johtajaan. Hänen tehtävänä on varmistaa liiketoimintoprosessin suorituskky ja tulos koko prosessin osalta. Prosessinomistaja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa ja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön. Prosessinomistajan vastuulla on, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaiset. Prosessinomistajan on myös tunnistettava mahdolliset muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin. Vastuualueeseen sisältyy myös ongelmien ratkaiseminen. Prosessinomistaja vastaa henkilöstön tehokkaasta toiminnasta ja siitä, että prosessissa on riittävästi tietoa ja taitoa omaavia henkilöitä. (Lecklin 2006, 130.)

Prosessinomistajan rooliin kuuluu prosessin ymmärtäminen, prosessin vakiinnuttaminen ja prosessin parantaminen. Toiminnan kehittäminen ja kauaskantoisten sekä laajavaikutteisten päätösten tekeminen kuuluu prosessinomistajan tehtäviin. Tässä roolissa

olevan ihmisen tulee hahmottaa kokonaisuuksia. Hänen tulee nähdä, mitä on järkevä kehittää ja standardoida. (Laamanen 2003, 124–125.)

5.5 Prosessinmukaisen toiminnan organisointi

Tämä vaihe on hyvin kriittinen hyötyjen näkökulmasta, sillä tarkoituksena on viedä prosessikuvauksissa syntynyt ajatus toimintaan. Pelkkä prosessien kuvaaminen ei riitä. Oleellista on prosesseissa toimivien ihmisten tiedostaminen ja ymmärtäminen sekä hyväksyntä. Prosessien toimintaa tukevat työkalut ja ohjeet, osaaminen sekä tarkoituksenmukainen organisoituminen ovat myös oleellisia prosessin mukaisessa toiminnassa. Prosessin toimiessa käytännössä aloitetaan prosessien ydinsuorituskyvyn sekä kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ja auditointi. Tällä varmistetaan, että prosessin toimivuus on käytännön kannalta hyödyllinen. Tämän vaiheen tuloksena syntyvät työkalut sekä ohjeet, koulutusohjelmat, tunnusluvut sekä auditointiraportit. Tulokset ja tehokkuus paranevat, kun ihmiset toimivat prosessien mukaisesti. (Pesonen 2007, 163–164.)

Laamasen (2003, 132) mukaan organisaation prosessiohjaus koostuu viidestä erilaisesta roolista, jotka toimivat yhdessä laatutyön kehittäjinä.

1. *Yksikönvetäjä* asettaa päämäärät, tunnistaa oikeat asiat ja päättää resurssien käytöstä.
2. *Prosessinomistaja* luo toimintamallit ja kehittää systeemit tukemaan tavoitteiden toteutumista.
3. *Esimies* hankkii ja kehittää osaamista sekä huolehtii siitä, että organisaation laajuisista sopimuksista pidetään kiinni.
4. *Prosessissa toimivat ihmiset* tekevät itseohjautuvasti työtä ja kehittävät omaa työtään osana suurempaa kokonaisuutta.
5. *Kehittämisen ammattilaiset* luovat kehittämisen menetelmät ja ohjaavat organisaation jäseniä niiden hyödyntämisessä.

5.6 Jatkuva parantaminen

”Kaizen” on japanilainen termi, joka tarkoittaa ”jatkovaa muutosta parempaan.” Sen tavoitteena on systemaattisella kehittämisellä saavuttaa strategista kilpailuetua. Kaizenissa korostuu pienten parannusten merkitys, joiden avulla saavutetaan merkittäviä

tuloksia. Jatkuvassa parantamisessa korostetaan tavoitteellisuutta, systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Jatkuva parantaminen on prosessi, jossa tarvitaan sekä pois oppimista että uuden oppimista. Samalla opitaan uusia käyttäytymisrutiineja, joita voidaan jatkossa tukea koulutuksella sekä erilaisilla työvälineillä ja rakenteellisilla ratkaisuilla. Yhtenä keskeisenä kilpailutekijänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä pidetään yrityksen kykyä kehittää toimintaansa koko henkilöstön voimin. Jatkuva parantaminen nähdään koko henkilöstön yhteiseksi tehtäväksi sekä asenteeksi työn tekemiseen. (Ala-Laurinaho 2004, 32–33.)

Larikan ym. (2007, 204) mukaan kehittämisen varaa on kaikkialla. Kohteiden huomaamiseen tarvitaan vain taitoa. Pidempään samaa työtä tehneet ihmiset sokeutuvat epäkohtiin eivätkä tule ajatelleeksi vaihtoehtoisia toimintatapoja. Jatkuvassa parantamisessa tiimin henkiset voimavarat otetaan käyttöön tiimin toiminnan kehittämisessä. Parannusehdotuksia tulisikin tehdä niissä kohteissa, joiden muutokset tiimi pystyy tekemään omin voimin. Näin varmistetaan todelliset muutokset ja tavoitteiden saavuttaminen. Jokaisen velvollisuus on tehdä parannusehdotuksia omassa työssään ja toiminnassaan. Jatkuvan parantamisen lähtökohtana on ongelmien ratkaiseminen ja niiden järjestelmällinen ennaltaehkäisy. (Hokkanen & Strömberg 2006, 40.)

Jatkuva parantaminen on yhteydessä yrityksen innovaatiotoimintaan. Jatkuvalla toiminnan parantamisella saadaan koko henkilöstö mukaan yhteiseen kehittämiseen. Jatkuvan parantamisen periaate on, että uusia ideoita tuotetaan yksilö- ja tiimitasolla. Ideoita käsitellään ja jatkojalostetaan yhdessä. Tarvittaessa idean toimivuutta kokeillaan ennen varsinaista toteutusta. Yhdessä tehdään myös päätös toiminnan toteuttamisesta. Tämän jälkeen toiminnan onnistumista ja laatua tulee seurata. (Larikka 2007, 204–205.) Toiminnan jatkuvalla parantamisella varmistetaan, että toiminta täyttää sille asetetut tavoitteet. Vaihe liittyy usein tukiprosessien, kuten toiminnan, osaamisen ja kumppanuuden, kehittämiseen. Tämän vaiheen tuloksena voi syntyä arviointimenetelyt ja katselmointikäytännöt sekä parantamiseen liittyvät prosessit. (Pesonen 2007, 164.)

Yrityksen tuottavuuden kehittämisessä jatkuva parantaminen on koko henkilöstön yhteinen toimintatapa. Työtehtävästä riippumatta jokainen kehittää jatkuvasti oman toimintansa laatua. Jatkuvan parantamisen ajatus lähtee siitä, että jokainen on oman työnsä paras kehittäjä. Kehittymistä tapahtuu kaikissa yrityksen toiminnoissa, kun

jokainen kehittää omaa työtään. Esimiehellä on keskeinen rooli jatkuvan parantamisen suuntaamisessa ja valvonnassa. Jatkuvan parantamisen tulisi tapahtua luonnollisena osana työtä, mutta usein kehittämistä tehdään yrityksissä erillisinä projekteina. Parannuksia tulisi viedä eteenpäin pienin askelin jatkuvasti. Yksi keskeinen kilpailutekijä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on yrityksen kyky kehittää toimintaansa koko henkilöstön voimin. Pienilläkin parannuksilla voidaan saada merkittäviä tuloksia, kun ne tehdään yhdessä. Kohteiden tutkimisessa ja ratkaisujen kehittämisessä tulisi yhdistää eri henkilöiden tietoa ja osaamista. (Larikka ym. 2007, 204–206.)

6 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaaminen on monitahoinen ilmiö, ja sen johtamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tarkasteltaessa strategista osaamista keskitytään organisaation kyvykkyyteen, jolla tarkoitetaan strategisten prioriteettien toteuttamisesta. Organisaatiolla on tiettyyn sisällölliseen alueeseen liittyvää alakohtaista osaamista. Tämän lisäksi organisaatiolla tulee olla kyvykkyyttä, joka ilmenee organisaation toimintamalleissa ja prosesseissa sekä järjestelmissä ja työvälineissä. (Niiranen ym. 2010, 93.) Jämsän ja Mannisen (2000, 23–25) mukaan sosiaali- ja terveysalalla osaamiseen liitetään kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet ja sen mukaisesti asettaa tavoitteet yhteistyössä asiakkaan kanssa. Osaaminen edellyttää myös kykyä valita tarkoituksenmukaisia auttamismenetelmiä sekä hallittua suunnitelmien toteuttamista. Osaamisen hallintaan liittyy kyky soveltaa toiminnassaan tutkittua tietoa perustellusti.

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävästään. On tiedettävä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Samalla määritellään organisaation ydinosaminen eli osaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2002, 122.) Osaamisen johtamisen taustalla on jatkuvasti kehittyvä oppivan organisaation kulttuuri, jossa kannustetaan keskusteluun arvoista ja visiosta. Johtajien esimerkki osaamisen ja oppimisen arvostamisesta sekä käytössä olevien toimintamallien kyseenalaistaminen on tärkeää. (Apilo ym. 2007, 125.)

Osaamisen johtaminen on toiminnan suunnittelua, toteuttamista sekä laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa myös toiminnan parantamista. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu osaamisen hallinta, motivaation kehittäminen sekä laitteiden ja niitä tukevien tai täydentävien asioiden hallinta. Edellä mainittujen asioiden kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota johdettaessa laatua asiantuntijaorganisaatiossa. (Pesonen 2007, 66–67.) Laamasen (2008, 332) mukaan organisaation toiminta perustuu osaamiselle, jota täytyy jäsentää ja mitata. Osaamiseen tulee aina kiinnittää erityistä huomiota ja työntekijöiden omaehtoista oppimista tulee tukea.

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista sekä vahvistamista. Tällöin yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen osaamista ylläpidetään ja vaalitaan sekä kehitetään ja hankitaan uutta osaamista. (Viitala 2008, 14.) Osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation tavoitteiden, strategian ja vision kirkastamisesta. Strategialla kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio on taas mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Sen pitäisi olla realistinen ja perusteltavissa hyvin. Strategia yhdistää nykytilan tulevaisuuden visiotilaan. Strategia on siis tie nykytilasta visioon. (Sydänmaanlakka 2002, 127.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeintä yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen. Osaamista tulisi myös vaalia ja osata hyödyntää tehokkaasti. Yksittäisten ihmisten osaamisen kehittäminen tulisi kytkeä koko yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. (Viitala 2008, 16.) Palvelujen laatu koostuu henkilökohtaisista suorituksista. Esimiehen tulee arvostaa yksittäisten ihmisten työsuorituksia, koska juuri ne ovat menestyksen avaintekijöitä. Yksi esimiestyön tärkeistä tehtävistä on kannustaa henkilöstöä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Halonen 2001, 138.) Osaamisen johtamisessa voi olla ongelmana se, ettei organisaatiossa osata hyödyntää yksilön oikeanlaista osaamista oikeaan työtehtävään. Henkilökunnan osaamista tulisi hyödyntää, koska se lisää työntekijän motivaatiota ja näin hänellä on mahdollisuus käyttää taitojaan työtehtävänsä kehittämiseen. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen edellyttää tietoa osaamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. (Kujansivu ym. 2007, 113.)

Pesosen (2007, 69–70) mukaan organisaation pääoma on työntekijöiden päässä. Henkilökunnan innostus ja motivaatio ovat organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä. Motivoitunut työntekijä saa työssään enemmän aikaan, kuin sellainen työntekijä, joka ei ole motivoitunut tekemään työtään. Motivaation kehittäminen ja sen ylläpitäminen on johdon tärkeimpiä tehtäviä.

Motivaatiota lisäävät organisaatiossa seuraavat seikat (Pesonen 2007, 69–70):

1. *Kokonaistehtävä*, jossa työntekijä saa tehdä työnsä itsenäisesti ja rakentaa jotain uutta alusta alkaen.
2. *Ympäristö ja kollegat*
3. *Organisaation hyvä maine*

6.1 Oppiva organisaatio

Garvinin (1993) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on ”*organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi*” (Viitala 2008, 39). Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Samalla rohkaistaan tavoitteiden muodostamista, ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin ei keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen, vaan kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. Oppivassa organisaatiossa saadaan aikaan sellainen tapa toimia, joka tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluita. Tämän toimintatavan tulee olla helposti ohjattava ja riittävän ennustettava. Nopea reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin mahdollistuu. Toimintaprosessien tulee olla tarkoin mietittyjä, tarkoituksenmukaisia sekä niitä tulee kehittää jatkuvasti. Jatkuva parantaminen on työntekijöiden työskentelytapa. (Hätönen 2007, 2–4.)

Senge (1990) korostaa, että ensimmäinen ehto oppivan organisaation toiminnassa on turvallisuutta tuottava ilmapiiri. Silloin ihmiset voivat asettaa itselleen tavoitteita ja niiden esille tuominen on sallittua. Oppivassa organisaatiossa tulisi rakentaa työhön liittyviä kehitysprosesseja, joissa tutkitaan ajatusmalleja ja asetetaan yhteisiä tavoitteita. Yhteisiä ajatusmalleja tulisi yrityksessä työstää ja harjoitella. Ajatusmallit ovat sisäisiä kuvia siitä, millaisena maailman näemme ja millaisia asioita siinä havaitsemme. Ajatusmallit määräävät toimintaamme. Senge korostaa myös, ettei ajatusmalleja voi eikä pidä siirtää toiselle valmiina, koska niiden muotoutuminen on aina henkilö-

kohtainen asia. Ihmisten tulisi tunnistaa omien ajatusmalliensä muotoutuminen ja niiden vaikutukset omaan toimintaan. (Viitala 2008, 41–42.)

Apilon ym. (2007, 115) mukaan oppiva organisaatio on nopeasti valmis muutoksiin. Sillä on kyky uudistua ja löytää uusiin tilanteisiin toimivia ratkaisuja. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö toimii yhdessä toisiinsa luottaen sekä toistensa taitoja täydentäen. Henkilöstö toimii ainutlaatuisella tavalla kohti yhteisiä tavoitteita tehden samalla tulosta. Ihmiset haluavat jatkuvasti kehittää kykyjään haluamiensa tulosten saavuttamiseksi. Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa kehittyy uusia ajatustapoja sekä unelmia, joiden avulla ihmiset oppivat näkemään kokonaisuuden (Heiskanen 2008, 17). Ihmisillä on oltava halua, motivaatiota ja pätevyyttä tehdä hyvää jälkeä työssään. Heillä on oltava halua kehittää itseään koulutuksen ja työstä saadun kokemuksen kautta. Ympäristön on oltava sellainen, että hyvän jäljen tekemiseen on mahdollisuus. Laitteiden ja välineiden tulee olla tarkoitukseen sopivia, ja aikaa on varattu tarpeeksi työn suorittamiseen. Ihmisten on oltava itseohjautuvia ja selvillä organisaation tavoitteista, arvoista sekä visiosta. Heidän on oltava ajan tasalla omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä. Kaikilla tulee olla yhteinen selvä tavoite, jota kohti toiminta etenee. (Pesonen 2007, 73.)

Hätösen (2007, 11) mukaan oppivassa organisaatiossa koko organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta. Kaikkialle organisaatioon levitetään tietotaitoa ja työpaikka nähdään oppimisympäristönä. Olennaista on oppia muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksista. Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistetaan organisaation toimintatapoja sekä myös omia toimintatapoja. Tarkoituksena on kehittää omaa työtä yhteistoiminnassa muiden kanssa. Oppiminen yhdistetään organisaation strategioihin sekä tavoitteisiin. Sengen (1996) mukaan oppivassa organisaatiossa ei synny merkittävää muutosta, mikäli sitä johdetaan vain ylhäältä alaspäin. Silloin henkilöstön sitoutuminen jää mahdollisesti toteutumatta. (Heiskanen 2008, 16.)

Oppivan organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävä ilmapiiri. Oppivassa organisaatiossa edistetään kokeilutoimintaa, kommunikointi on avointa, vuoropuhelu on rakentavaa ja kokemuksia prosessoidaan. Kaikilla työntekijöillä on vastuu siitä, että informaatiota kerätään, tutkitaan ja käytetään niin, että oppimisprosessi edistyy. (Viitala 2008, 50.) Viitalan (2008, 52–54) mukaan ”*oppiminen on jatkuvaa etenemistä aiempaa kehittyneemmälle tasolle*”. Oppiminen on siis tarkoituksen-

mukaista etenemistä kohti parempaa. Yrityksen on kyettävä arvioimaan omaa tilaansa suhteessa ympäristöön ja sen pohjalta toteuttamaan seuraavia kehitysaskeliaan.

Senge (1990) korostaa jaetun vision merkitystä oppivassa organisaatiossa. Se ei ole vain vision esittämistä, vaan jatkuva prosessi, jossa organisaation jäsenten tulevaisuutta selkiytetään. Silloin, kun visio on yhteinen ja se koetaan tavoittelemisen arvoiseksi, se antaa oppimiselle energiaa. Organisaation identiteetti rakentuu yhteisestä visiosta. Senge toteaa vielä, ettei visio voi olla irrallinen organisaation jäsenten henkilökohtaisista arvoista tai pyrkimyksistä. Organisaation vision tulee liittyä ihmisten henkilökohtaisiin visioihin, muuten ihmiset eivät sitoudu organisaatioon. (Viitala 2008, 43.)

Robertsin ym. (1994, 51) mukaan oppivassa organisaatiossa ihmisillä on tunne, että he tekevät jotakin merkittävää yhdessä. Oppiva organisaatio on joustava ja kehittyvä. Jokaisen yksilöllä on mahdollisuus luovaan kasvuun ja suorituskyvyn parantamiseen. Mikäli halutaan todella luoda jotain uutta, se on tehtävä yhdessä. Ihmiset ovat yhdessä älykkäämpiä kuin toimiessaan erillään. Oppivassa organisaatiossa johdolla on päävastuu siitä, että yrityksen visio on kaikilla sen jäsenillä tiedossa. Henkilöstön on myös tiedettävä, mitä organisaation eri tasoilla on tapahtumassa ja kuinka heidän oma toimintansa vaikuttaa muihin organisaation jäseniin. Oppivassa organisaatiossa ihmiset voivat vapaasti tuoda esille omia käsityksiään ja keskustella niistä toistensa kanssa. Heillä on keskinäinen luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan, ja he työskentelevät yhdessä riippumatta arvoasemasta. Oppivassa organisaatiossa ihmiset voivat vapaasti kokeilla ja ottaa riskejä, joiden tuloksia sitten arvioidaan avoimesti. Kuten Roberts ym. (1994, 51) toteaa: *"No one is killed for making a mistake"*.

6.2 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuus ja innovatiivisuus ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Käsitteiden erona on se, että luovuus on abstraktimpaa ja innovatiivisuus on konkreettisempaa (Sydänmaanlakka 2009, 112). Puhuttaessa uudistumisesta voidaan puhua yksilön, tiimin ja organisaation luovuudesta. Uudistuminen on uuden oppimista ja muutosta sekä kehittymistä ja kasvamista. Uudistumiseen tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 89.) Yrityksissä, joissa on pitkään käytetty samoja toimintatapoja, ei useinkaan toimita innovatiivisesti tai luovasti. Toiminta nähdään vain peräkkäi-

sinä jaksoina ja toiminnan onnistuminen varmistetaan työn ohjauksella ja laadunvalvonnalla. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 39.)

Luovuus on Sydänmaanlakan (2009, 85–86) mukaan uudenlaista käytännön toimintaa. Luovuutta hän kuvaa kykynä nähdä asioita ja rakentaa niistä jotain uutta, toimivaa ja omaperäistä nähdessä asiasta uusia näkökulmia. Se on kyseenalaistavaa toimintaa, joka vaatii uutta etsivää ajattelua, johon tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio. Asioiden käytännön tasolle vieminen kuuluu osaksi luovuutta. Lampikoski ja Lampikoski (2004, 53–54) toteavat luovuuden olevan monimuotoinen ilmiö. Parhaimmillaan luovuus liittyy omaan jokapäiväiseen työhön. Luovuus vapautuu otollisessa ympäristössä ja olosuhteissa. Sydänmaanlakka (2009, 132) kuvaa innovatiivisuutta tavoitteelliseksi toiminnaksi sekä ihmisten, tiimin ja organisaation kyvyksi soveltaa ja tuottaa uusia ideoita toiminnan lisäarvon tuottamiseksi. Ihmisellä, joka toimii innovatiivisesti, on hyvä riskinsietokyky ja motivaatio, hänen toimintansa on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Ala-Laurinahan (2004, 33) mukaan “innovaatiolla parannetaan organisaation tulosta (performance) ja osallistuminen muutokseen luo organisaatioon muutosvalmiutta ja joustavuutta”.

Innovatiivisessa yrityksessä osaamiseen ja tiedon johtamiseen ollaan valmiita panostamaan ja jatkuvan uudistumisen merkitys on osa työtä. Innovatiivisuus on yksi yrityksen ydinosaamisalueista ja sitä odotetaan kaikilta yrityksen työntekijöiltä. Yrityksen tehtävänä on mahdollistaa resurssit innovatiivisuuden mahdollistamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 219.) Innovatiivinen toimintakulttuuri vaatii toteutuakseen ja kehittyäkseen matalia organisaatorakenteita, joilla on kyky muuntua ajan muutoksen mukaan. Innovatiivisessa toimintakulttuurissa on edellytyksenä aktiivinen sekä luova informaatio, joka on vietävä innovatiivisuuden asteelle asti. Tällainen organisaatorakenne ei siedä byrokraattisuutta eikä hierarkkisuutta. Muutosten tuomiin haasteisiin etsitään yhdessä uusia ratkaisuja olemalla muuntautumiskykyisiä. Mitä enemmän muutosten myötä tuleviin uusiin luoviin prosesseihin kyetään, sitä enemmän on vastassa uusia haasteita, joiden avulla toimintaa uudistetaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 321.) Sydänmaanlakka (2009, 144) puhuu innovatiivisuuden johtamisessa kolmen i:n periaatteesta. Hyvä johtaja osaa innovoida, innostua ja innostaa.

Innovatiivisen johtamisen kulmakiviä on tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus sekä johtaminen, joka on monitasoista (Sydänmaanlakka

2009, 175). Innovatiivinen ihmisten johtaminen perustuu innostamiseen, innostumiseen ja innovointiin. Se on yrityksen vision ja tulevaisuuden unelman herättämistä. Innovatiivinen johtaminen on ihmisten ja tiimien motivointia. Innovatiivisesti johtaminen on luonteeltaan tasapainoista ja samalla tehokasta. Toiminta uudistuu jatkuvasti, jolloin hyvinvointi työssä korostuu ja innovatiivisuus lisääntyy. Näistä neljästä elementistä syntyy hyvä perusta yrityksen kilpailukyvyille. (Sydänmaanlakka 2009, 221–222.)

Innovaatiojohtaminen käsittää innovaatiostrategian rakentamista, jatkuvaa päivittämistä ja kommunikointia sekä innovaation syntyyn vaadittavien resurssien, rakenteiden sekä prosessien luomista. Ei ole olemassa yhtä yhteistä innovaatiojohtamisen mallia. Yhteisenä tekijänä innovaatioiden syntyyn ovat luovuus, kaaos ja tiedon vaihto sekä epäonnistumisien näkeminen oppimistilanteina. (Apilo ym. 2007, 37.) Innovaatiojohtamisella luodaan puitteet innovaatioiden tuottamiselle ja kehittämiselle. Innovaatiojohtamisessa korostuu esimiehen oma panos sekä henkilöstön luovuuden ohjaus ja tuki. Keskeisinä innovaatiojohtamisen haasteina ovat organisaation ilmapiirin rakentaminen ja henkilöstön hallinta. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 321.) Innovaatiojohtaminen on koko yrityksen yhteinen tehtävä. Innovaatiojohtaminen on paljon muutakin kuin ideasta–innovaatioksi prosessin johtamista. Se on ihmisten ja resurssien johtamista, verkoston ja rahoituksen johtamista sekä strategista visiointia ja yhdessä oppimista organisaation kanssa. (Apilo ym. 2007, 55.)

Kaikille organisaatioille on tärkeää innovatiivinen toiminta, jatkuva parantaminen ja uudistuminen. Innovaatio voi olla täysin uusia lähestymistapoja hyödyntävää radikaalia toimintaa tai vastaavasti arjen toimintojen pienimuotoista kehittämistä. Innovatiivisuutta voidaan vahvistaa jatkuvalla innovatiivisen ilmapiirin luomisella ja rakentamalla innovaatioille tehokkaita kanavia sekä ohjaamalla innovatiiviseen toimintaan. Innovaatiivisuusstrategian toimintatavakseen valinneen organisaation tulee kehittää luovuuksosaamista. Mikäli organisaatiosta puuttuu innovaatioon liittyvät toimintamallit ja strategiat, ei silloin hyödynnetä täysimääräisesti liiketoiminnan mahdollisuuksia. Haasteena luovassa toiminnassa on saada ohjattua luovuus organisaation toimintaa hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2008, 325–328.)

7 KEHITTÄMISPROSESSI

Kehittämiskprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista. Kehittäminen edellyttää perusteluja ja toiminnan organisointia. Tämän lisäksi kehittäminen edellyttää tietenkin varsinaista kehittävää toimintaa sekä toiminnan arviointia. Kehittämiskprosessissa on määriteltävä ensin lähtökohdat. Kehittämisen perusteluna on yleensä jokin ongelma tai visio. Kehittämistoiminnan tavoite tulisi perustella mahdollisimman konkreettisesti. Kehittämistoiminnan merkittävyys tulee myös pohtia. Kehittämistoiminnan organisoinnilla tarkoitetaan käytännön toteutuksen valmistelua. Varsinainen kehittämistoiminta on konkreettista tekemistä. Kehittämistoiminnan arvioinnissa analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa. (Toikko & Rantanen 2009, 56–61.)

Kehittämistehtävässämme käytämme tutkimusotteena toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin sekä saada tilanteessa aikaan todellista muutosta (Anttila 2005, 439). Toimintatutkimuksessa hyödynnämme tietoisesti tiedonkeruumenetelminä erilaisia kirjallisia lähteitä ja dokumentteja, pidämme tutkimuspäiväkirjaa sekä teemme lomakekyselyn (laadullinen tutkimus). Tutkijalle kertyy aineistonkeruun yhteydessä monenlaista tietoa varsinaisen tutkimusaineiston lisäksi. Etteivät nämä tiedot unohtuisi, ne kannattaa kirjata heti tutkimuspäiväkirjaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 110.) Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta tarkastellaan ilman tutkimusta ohjaavaa teoreettista lähtökohtaa. Tutkijan tulee kuitenkin itse tietää, mitä tutkii, jotta hän voi kerätä aineistoa tutkitavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 22.)

Haluamme toimintatutkimuksella selvittää seuraavat seikat palvelukoti Villa Olavissa:

- 1) Onko henkilökunta omaksunut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtänsä ?
- 2) Millaisia hyötyjä laatutyön käynnistämällä on saatu palvelukodin arkeen ?
- 3) Tarvitseeko henkilökunta lisää tietoa jostakin laatutyön osa-alueesta ?

Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan välttämättä myös teoretietoa, koska sen merkitys on laadullisessa tutkimuksessa ilmeinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18). Teoretieton hankkimiseksi voidaan tehdä kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkija löytää sekä menetelmällisiä että sisällöllisiä perusteluja tutkimukselleen. Se auttaa tutkijaa tiedostamaan aihealueeseensa liittyviä oletuksia sekä tieteen että yksi-

lön tasolla. Kirjallisuuskatsaus toteutetaan systemaattisesti hakemalla tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 45–47.) Tutkimuksen aihetta voi parhaiten rajata tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen (Hirsjärvi 2012a, 85). Remeksen (2012, 110) mukaan ”järjestelmällinen kirjallisuuteen perehtyminen on hyvä aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa yleiskuvan hahmottelulla aiheesta.” Opin- näytetyömme suunnitelmavaiheessa etsimme runsaasti aiheeseemme liittyvää tietoa eri kirjallisuuslähteistä ja aloimme näin hahmottaa opinnäytetyömme teoreettista viitekehystä. Viitekehyksessä eli tutkimuksen teoreettisessa osuudessa kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18).

7.1 Toimintatutkimus

Wallacen (1987, 99) mukaan toimintatutkimuksen käsitteen (action research) otti käyttöön John Dollier jo 1940-luvulla (Heikkinen 2001, 172). Toimintatutkimuksen ”isänä” pidetään kuitenkin yhteiskunnan kehittämisestä ja humanismista kiinnostunutta sosiaalipsykologi Kurt Lewinia (1890–1947), joka teki toimintatutkimuksen käsitteen tunnetuksi tuomalle sen esille useissa kirjoituksissaan 1940-luvun lopulla (Anttila 2005, 439).

Kanasen (2009, 9–13) mukaan toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, joka liittyy olennaisesti käytännön työelämään ja sen ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja muuttamiseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, jossa erilaisten ihmisten yhteistyö on tärkeä elementti. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutosta. Muutoksen onnistuminen edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Heikkinen (2001, 171) mukaan toiminnan käsitteellä ei tarkoiteta toimintatutkimuksessa mitään tahansa toimintaa, vaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa. Toimintatutkimuksessa on ensisijaisena tarkoituksena tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksessa ei nähdä käytäntöä ja teoriaa toisistaan erillisinä vaan pikemminkin saman asian eri puolina. Toimintatutkimus lähtee ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännössä ja päinvastoin. Anttilan (2005, 443) mukaan toimintatutkimuksessa kartetaan teoreettista tarkkuutta ja jäykkyyttä. Toimintatutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, niillä on merkitystä vain asianomaiselle kohteelle.

Carr ja Kemmis (1986) ovat asettaneet toimintatutkimukselle kolme ehtoa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on sosiaalisen kohteen tai ryhmän toiminnan kehittäminen. Siinä pitää olla nähtävissä syklimäisyys, johon kuuluvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Lisäksi toimintatutkimukseen osallistuvien on osallistuttava aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. (Suojanen 1992, 36–46.) Tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on myös aktiivinen rooli (Kylmä & Juvakka 2012, 28). Toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Yhteneväisistä piirteistä huolimatta tutkittavat kohteet, teorit ja kysymysten asettelut voivat olla hyvinkin erilaisia. Toimintatutkimuksessa on kysymys siitä, kuinka tutkittava asia hahmotetaan suhteessa tutkittavaan todellisuuteen. Tutkimuksen kohteena voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Tutkimuksen avulla tuotetaan uutta tietoa ja pyritään mahdollisimman reaaliaikaiseen erilaisten asiantilojen muutokseen edistämällä sekä parantamalla niitä tavalla tai toisella. (Kuula 1999, 10–11.)

Eskolan ja Suorannan (1999, 128–130) mukaan tutkimus nähdään avoimena toimintana, jossa tutkittaville on selvitetty, mitä tutkitaan ja pyritään tutkittavien kanssa tehtävällä yhteistyöllä vaikuttamaan heidän elämäänsä positiivisella tavalla. Toimintatutkimuksen perusideana on ottaa mukaan ne ihmiset, jotka ovat osallisina tutkittavassa kohteessa. Tutkimuksen avulla pyritään yhdessä toteuttamaan tutkimukselle asetettuja päämääriä. Tutkijan tehtävä on auttaa toimijoita kehittämään itsessään taitoja arvioida ja reflektoida omaa toimintaansa. Näillä taidolla pyritään jatkossa yhdessä tutkijan kanssa ja myöhemmin itsenäisesti kehittämään omia ammattikäytäntöjä. Tutkivaan toimintaan osallistuu kaikki. Tutkija itse on myös osana tutkimuskohdetta. Toimintatutkimuksessa tutkimus ja muutos ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Toimintaa parannetaan osallistujien oman toiminnan avulla ja heidän aktivoimisella toimijoiksi muutokseen. Anttilan (2005, 440) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan ja ratkaista käytännölliseen toimintaan liittyviä ongelmia. Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, joissa toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti lisätään tietoa ja ymmärrystä muutosta kohtaan. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on toteuttaa sekä tutkimus että toiminta samanaikaisesti.

Toimintatutkimus on käytännönläheinen. Se on interventioon perustuva, osallistava ja reflektiivinen sekä sosiaalinen prosessi. Sen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todel-

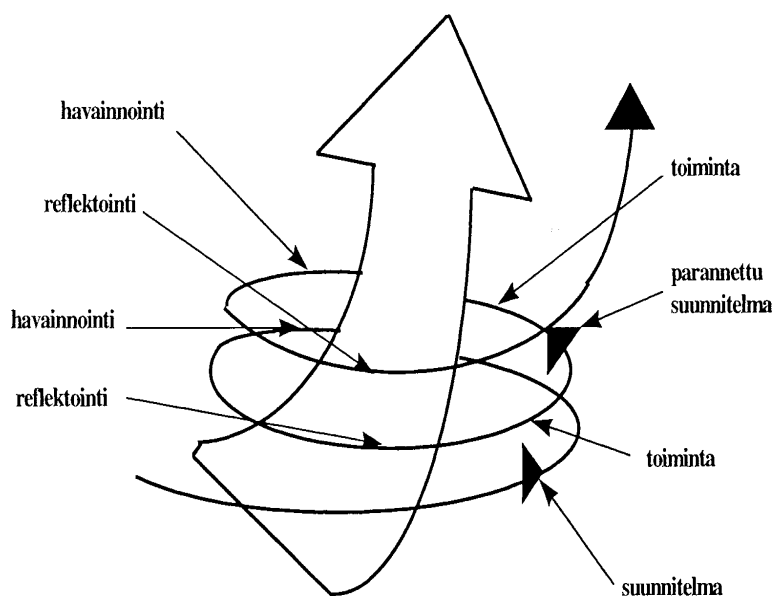
lisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Tavoitteena on myös muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Käytännönläheisyys yhdistää sekä teorian että käytännön. Tutkija aktivoi ja kehittää toimintaa käyttäen työaikaansa keskusteluihin ja kokouksiin, joissa suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään vuorovaikutusta, jolla pyritään toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on aktivoida kaikki toimijat osallistumaan tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Tavoitteena on tutkimushankkeen läpinäkyvyys sekä avoin dialogi tutkijoiden ja toimijoiden kesken. (Heikkinen 2010, 27–33.) Toimintatutkimusta kuvataan usein kehänä, jossa toiminta ja havainnointi sekä reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen & Jyrämä 1999, 36). Myös Denscomben (2007, 122–123) mukaan toimintatutkimus on käytännönläheinen tutkimus, jossa tutkija työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa.

Tutkijan puuttuessa omalla toiminnallaan tutkittavaan kohteeseen ja pyrkimällä samalla muuttamaan toimintaa puhutaan interventtiosta. Toimintaa, joka voi olla rutinoitunut, tulee tarkastella yhdessä toimijoiden kanssa ennen muutoksen aloittamista. Uutta toimintaa kokeillaan ja testataan, minkä jälkeen kehitetyt käytänteet vakiinnutetaan. Uusi käytäntö on aina tilapäinen, koska toimintaympäristön muututtua on taas kehitettävä parempia käytänteitä. Kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä, eikä se siis pääty koskaan. Tutkijan täytyy kuitenkin päättää tutkimuksensa johonkin perusteltuun vaiheeseen. (Heikkinen 2010, 27–29.)

Toimintatutkimuksessa toiminnan kehittämiseen pyritään reflektiivisen ajattelun kautta. Reflektiivisyys on sitä, että ihminen eli ajatteleva subjekti kohdistaa huomionsa tavanomaisten ajattelunsa kohteiden sijaan itseensä ajattelevana subjektina. Reflektointi on totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdintaa, jolloin esimerkiksi työyhteisön käytänteitä ja ajattelutapoja tarkastellaan uudella tavalla. Reflektion avulla on tarkoitus omaksua uusi, parempi tapa ajatella, keskustella ja kehittää toimintaa, jolloin käytänteet eivät pääse vakiintumaan missään toiminnan vaiheessa. Toimintatutkimus mielletäänkin usein itsereflektiiviseksi kehäksi. Kehässä toiminta ja sen havainnointi sekä reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa silloin, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uutta toimintaa. Tämän jälkeen toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana sekä toiminnan päättyttyä. Saatujen kokemusten pohjalta suunnitellaan uusi toimintatapa. (Heikkinen 2010, 33–35.)

Toimintatutkimus etenee prosessina. Toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ollaan menossa. Perinteisessä tutkimuksessa ajatellaan vain, miten asiat ovat. Sosiaalista toimintaa ei voida pysäyttää, koska ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintatutkimuksessa tietyt tapahtumasarjat seuraavat toisiaan. Se on intentionaalinen prosessi, joka on tiettyyn aikaan ja paikkaan sijoittuva sosiaalisen toiminnan ketju. (Heikkinen 2010, 36.) Toimintatutkimus on johdonmukaisesti etenevä prosessi, joka etenee vaihe vaiheelta. Kirjallisuuskatsausta seuraa tutkimussuunnitelma ja tutkimustehtävien sekä -ongelmien asettaminen. Tämän jälkeen seuraa aineiston kerääminen ja analysointi sekä tulosten esittäminen. Lopuksi tehdään laajemmat päätelmät. Lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa esille tullut ongelma, jonka ratkaisemiseen ryhdytään. (Heikkinen ym. 2010, 78.)

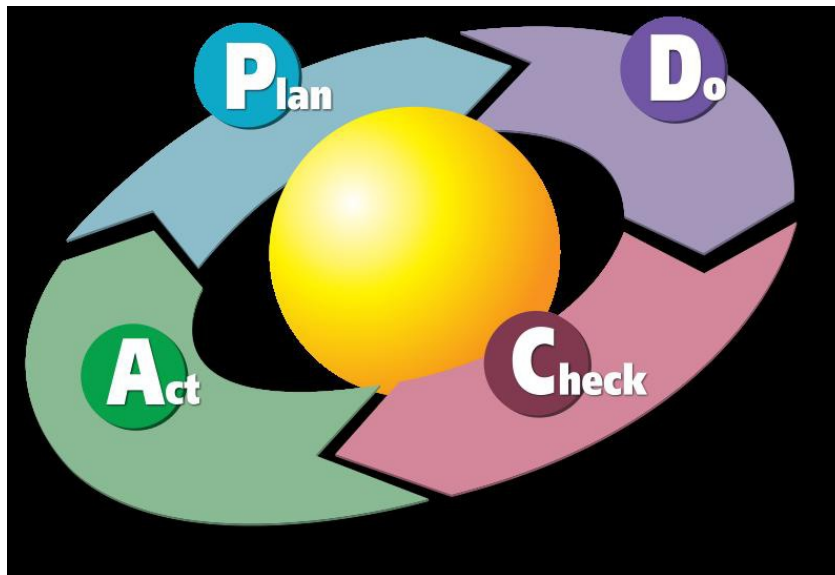
Anttilan (2005, 440) mukaan ”toimintatutkimus etenee syklisesti”. Tuloksia pyritään parantamaan uusien kierrosten aikana. Kokemuksen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena muodostuu spiraali (kuvio 5), jota ennen toimintaa on hiottu useiden peräkkäisten syklien avulla (Heikkinen 2010, 19). Spiraalimalli muodostuu, kun useita toimintatutkimuksen syklejä asetetaan peräkkäin. Spiraali kuvaa, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa. Peräkkäisinä sykleinä ovat suunnittelu, toiminta ja havainnointi sekä reflektio ja uudelleensuunnittelu. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–37.)



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2010, 37)

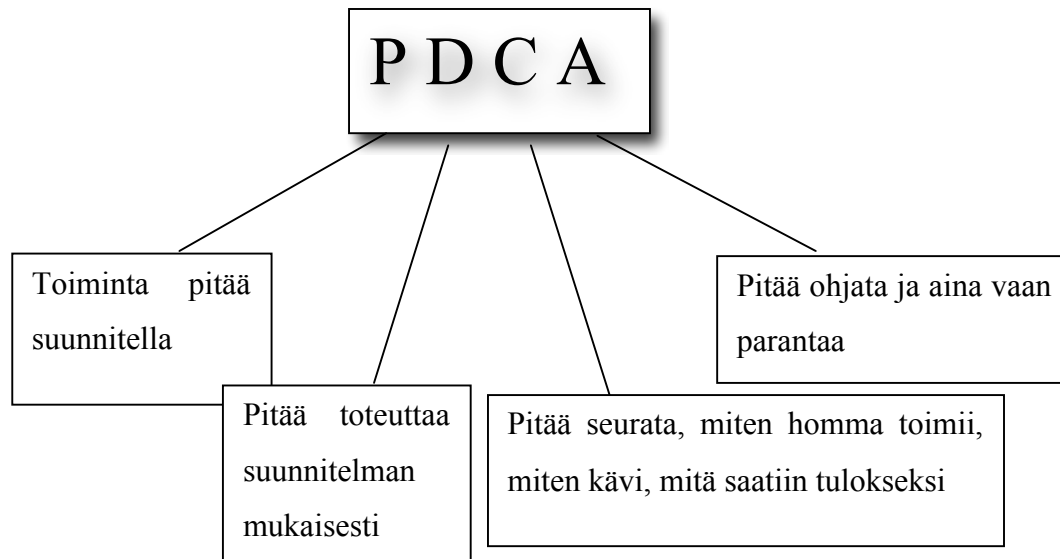
7.2 Demingin ympyrä kehittämisprosessin jäsentäjänä

Japanilainen laatuguru W. Edward Deming on pelkistänyt johtamisen mallin neljään eri vaiheeseen. Puhutaan Demingin ympyrästä (kuvio 6). Siinä johtamista kuvataan yksinkertaisena tapahtumasarjana. Aluksi suunnitellaan jotakin, ja seuraavaksi se toteutetaan. Tämän jälkeen toteutumisen onnistumista seurataan, ja seurannan pohjalta toimintatapaa muutetaan tai ohjataan sitä oikeaan suuntaan. (Ks. Hietanen 2006, 22; Laamanen 2003, 210; Pesonen 2007, 63.)



KUVIO 6. Demingin ympyrä (PDCA –sykli)

Demingin malli pohjautuu oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle. Se antaa hyvän pohjan laadun jatkuvalla parantamiselle (Hokkanen & Strömberg 2006, 81). Demingin ympyrän ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe (ks. Hietanen 2006, 22; Laamanen 2003, 210; Pesonen 2007, 63). Ensimmäiseksi selvitetään, mitä on tärkeintä saada aikaan. Seuraavaksi suunnitellaan haluttu muutos tai testi. Seuraavassa vaiheessa haluttu muutos tai testi toteutetaan. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutuksia. Neljännessä vaiheessa tutkitaan saadut tulokset ja mietitään, mitä on opittu ja mitä tehdyn perusteella voidaan ennustaa. Parantuneen ymmärryksen avulla jatketaan jatkuvaa kehittämistä edelleen ensimmäisestä eli suunnitteluvaiheesta ja jatketaan taas siitä eteenpäin. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. PDCA (plan, do, check, act) (Pesonen 2007, 63)

7.2.1 Plan - suunnittele

Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaista muutosta toimintaan halutaan ja millaista tietoa tarvitaan muutoksen aikaan saamiseksi. Ensimmäiseksi tulee tiedostaa kehittämisen tarve. Tässä vaiheessa suunnitellaan tuleva muutos tai testi sekä päätetään, miten hyödynnetään tietoa, jota saamme testin kautta. (Ks. Hieta-
nen 2006, 22; Laamanen 2008, 49.) Kun kehittämiskohde on valittu, selvitetään nyky-
tilanne hankkimalla tietoa ja tarkastelemalla toimintaa. Suunnitteluvaiheessa analysoi-
daan syitä ja määritellään, mitä tehdään muutoksen aikaan saamiseksi. (Holma ym.
2001, 44.) Tässä suunnitteluosiossa kuvaamme sitä, mihin kehittämistyömme perus-
tuu. Kuvaamme, missä vaiheessa laatutyöskentelyä palvelukoti Villa Olavin henkilö-
kunta oli ennen opinnäytetyömme aloittamista ja millaisten laatutyön vaiheiden kautta
siihen oli päästy (kuvio 8).



KUVIO 8. Laatutyön vaiheet palvelukoti Villa Olavissa

Ensimmäisen toimintavuoden aikana palvelukoti Villa Olavissa aloittanut henkilökunta kehitti toimintatapoja, joiden avulla saatiin palvelukodin toiminta käynnistettyä ja perustehtävä selkiytettyä. Tärkeimpänä tehtävänä henkilökunnalla oli asumispalveluprosessin toimivuus. Haasteena oli se, että Hoivakymppi Oy oli nuori organisaatio ja olemassa olevia toimintaohjeita oli niukasti saatavilla. Villa Olavin henkilökunta kehitti toimintaohjeita yhdessä palvelupäällikön kanssa. Käytännössä sitten testattiin, kuinka ohjeet toimivat arjessa. Palvelukodilla aloittanut henkilökunta oli innovatiivista ja hyvin sitoutunutta työhönsä. Sitoutuminen ja halu kehittää palvelukodin toimintaa antoi vankan pohjan Villa Olavin käynnistymiselle ja loi toimintakulttuurin, josta oli hyvä aloittaa laatutyöskentelyä.

Laatutyöskentely aloitettiin ensimmäisen toimintakauden aikana niin, ettei henkilökuntaa vielä tietoisesti perehdytetty laatutyöskentelyyn. Ensimmäiseksi henkilökunnalle annettiin käyttäjätunnukset sähköiseen laatujärjestelmä Profileen. Palvelupäällikkö lisäsi sinne uusia toimintaohjeita ja kaavakkeita henkilökunnan käyttöön. Profile-järjestelmään tallennettiin jo hyvin nopeasti toiminnan alkuvaiheessa palaverimuistiot, jotta ne olisivat koko henkilökunnan luettavissa helposti. Toisena toimenpiteenä henkilökunta perehdytettiin laatu poikkeamien keräämiseen ja niiden käsittelyyn.

Toisena toimintavuotena eli vuoden 2011 keväällä henkilökunnalle korostettiin laatu-työskentelyn merkitystä palvelukodin toiminnassa. Palvelupäällikkö teki aikataulutuksen laatu-työskentelyn sisään ajamiseksi Villa Olavin henkilökunnalle (liite 2). Samalla hän rakensi sähköiseen laatu-järjestelmään prosessikuvauksia, dokumentteja ja ohjeita sekä keräsi mitattavaa tietoa palvelukodin toiminnasta laatustandardien mukaisesti. Laatu-työprosessissa oli selviönä se, että koko henkilökunta perehdytetään ja osallistetaan laatuajatteluun sekä -työskentelyyn. Hoivakymppi Oy:n toimitusjohtaja sekä Villa Olavin palvelupäällikkö kävivät henkilökunnan kanssa läpi organisaation arvot, vision ja strategian sekä SWOT-analyysin.

Seuraavaksi pidettiin laatu-koulutus Villa Olavin henkilökunnalle. Henkilökunta oli jaettu kahteen ryhmään; asumispalveluprosessi- ja henkilöstöprosessi-ryhmään. Koulutuksessa perehdyttiin laatu-työskentelyyn, -järjestelmään ja -standardin vaatimuksiin. Lisäksi tutustuttiin laadunkehittämisen työkaluihin ja määriteltiin toimintaa ohjaavat prosessit. Tämän jälkeen määritettiin mittaristot, joilla palvelukodin laatua mitataan. Laatustandardin ISO 9001 vaatimusten mukaisesti rakennettiin Profile, sähköinen laatu-käsikirja. Turjanmaan (2005, 160) tutkimuksen mukaan yrityksen johdon ja henkilöstön yhdessä rakentama laatu-järjestelmä voi toimia laatua uudistavan oppimisen apuvälineenä. Tämän jälkeen Villa Olavin henkilökunta koulutettiin sisäisten auditointien tekemiseen. Sisäisesti auditointiin asumispalvelu-, henkilöstö- sekä markkinointi- ja myyntiprosessi. Auditoinneissa esiintyvät poikkeamat ja kehityskohteet analysoitiin ja niihin ehdotettiin korjaavia toimenpiteitä. Tämän jälkeen tehtiin korjaavat toimenpiteet ja tehtiin seurantasuunnitelma. Johdon katselmuksessa käytiin läpi yrityksen toiminta kokonaisuudessaan ja arvioitiin valmiutta ulkoisiin auditointeihin. Ulkoisen auditoinnin jälkeen palvelukoti Villa Olaville myönnettiin laatusertifikaatti.

7.2.2 Do - toteuta

Toteutusvaiheessa toteutetaan haluttu muutos tai testi. Tässä vaiheessa toteutetaan ja kokeillaan haluttua muutosta. (Laamanen 2008, 49.) Kehittämisprosessimme tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja kehittää toimintatapoja laadukkaan asumispalvelun toteuttamiseksi. Tässä osiossa kuvaamme tekemämme laadullisen lomakekyselyn. Saatujen vastausten perusteella oli tarkoitus kehittää keinoja, jotka auttavat henkilökuntaa näkemään laatu-työskentelyn osana omaa työtä. Tutkimusluvan opinnäytetyöllemme sekä lomakekyselylle saimme Hoivakymppi Oy:n toimitusjohtajalta suullisesti.

Aineiston keruu lomakekyselyllä

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa mahdollisimman avoimin menetelmin ja siinä voidaan yhdistää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä (Kylmä & Juvakka 2012, 27). Aineistonkeruumenetelmiin on paneuduttava jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Näin tutkimuksen tekijä voi jo tutkimussuunnitelmassaan osoittaa hallitsevansa aineistonkeruumenetelmät sekä käytännöllisellä että teoreettisella tasolla. Aineistonkeruumenetelmiä valittaessa on perehdyttävä eri menetelmien rajoituksiin ja vahvuuksiin sekä arvioida niiden sopivuutta omaan tutkimukseen. Aineistonkeruumenetelmää valittaessa on tarkasti mietittävä, millaista tietoa haetaan ja miten sitä voidaan parhaiten kerätä. (Kylmä & Juvakka 2012, 64.) Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, haastattelu sekä havainnointi tai erilaisista dokumenteista saatava tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Vertailimme useiden aineistonkeruumenetelmien käyttökelpoisuutta tutkimuksemme toteuttamiseksi. Ajattelimme aluksi tekevämme kyselyn haastatteluna, mutta huomioituamme palvelukodin vuorotyön luonteen totesimme haastattelun vievän liian paljon aikaa. Halusimme, että mahdollisimman moni Villa Olavin työntekijä osallistuu tutkimukseemme, joten päätimme toteuttaa kyselyn lomakekyselyinä.

Tutkimusmenetelmänä kysely on tehokas. Se säästää tutkijan aikaa, koska kyselyllä voidaan tavoittaa useita tutkimukseen osallistuvia henkilöitä samanaikaisesti ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi 2012b, 195.) Vallin (2001, 101) mukaan kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa tutkija ei vaikuta läsnäolollaan eikä olemuksellaan kysyjän vastauksiin, kuten esimerkiksi haastattelussa. Kyselylomaketta laadittaessa tulee kiinnittää huomiota kysymysten määrään ja lomakkeen pituuteen. Vastaaajat jättävät usein vastaamatta viimeisiin kysymyksiin tai vastaavat niihin huolimattomasti, mikäli kyselylomake on liian pitkä. Lomakkeen selkeyteen ja ulkoasuun tulee myös kiinnittää huomiota. (Valli 2001, 100.) Lomakkeen huolellisella laadinnalla sekä tarkoilla kysymysten asetteluilla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi 2012b, 198). Mikäli kyselylomakkeella halutaan saada tutkimuksen kannalta päteviä tuloksia, on kysymykset laadittava siten, että ne merkitsevät samaa kaikille vastaajille. Kysymykset kannattaa laatia spesifisesti ottaen huomioon tutkittava aihe, koska liian yleisellä tasolla oleviin kysymyksiin sisältyy enemmän tulkinnan mahdollisuuksia kuin rajattuun kysymykseen. Kysymysten pituuteen kannattaa kiinnittää huomiota,

sillä lyhyitä kysymyksiä on helpompi ymmärtää kuin pitkiä kysymyksiä. (Hirsjärvi 2012b, 202.)

Kyselyssä käytimme avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään vapaasti omin sanoin, eivätkä avoimet kysymykset ehdota valmiita vastauksia kysymyksiin. Toisaalta avoimet kysymykset voivat tuottaa sisällöltään erittäin kirjavaa aineistoa, jota on vaikea käsitellä. (Hirsjärvi 2012b, 201.) Kysymykset tulee laatia huolellisesti, koska ne ovat koko tutkimuksen perusta. Kysymysten sanamuoto on harkittava tarkoin ja kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. (Valli 2001, 100.) Kyselylomaketta suunniteltaessa pohdimme eri kysymysvaihtoehtoja sekä niiden määrää tarkasti. Tutkimuksemme kannalta oli tärkeää, että saisimme kyselyllä vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Halusimme laatia kysymykset yksinkertaiseen ja lyhyeen muotoon, ettei niissä olisi vastaajalle tulkinnanvaraa. Kyselylomake (liite 3) muodostui lopulta neljästä avoimesta kysymyksestä, joiden sanamuotoa hieman muokkasimme Hoivakymppi Oy:n toimitusjohtajan antamien ajatusten pohjalta.

Uusitalon (1997, 91) mukaan informoidulla kyselyllä tarkoitetaan sellaista kyselyä, jossa tutkija itse jakaa henkilökohtaisesti kyselylomakkeet. Samalla hän kertoo tutkimuksen tarkoituksen ja selostaa kyselyn toteuttamista sekä vastaa tutkimukseen osallistujien mahdollisiin kysymyksiin. Esittelimme henkilöstöpalaverissa 25.1.2013 opinnäytetyöhöme liittyvän toimintatutkimuksen henkilökunnalle. Kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta eli siitä, kuinka kyselyn avulla tutkimme onko henkilökunta omaksunut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtänsä. Jaoimme laatimamme kyselylomakkeet ja pyysimme henkilökuntaa vastaamaan kahden viikon kuluessa tähän kyselyyn. Kaikessa tutkimustoiminnassa on turvattava osallistumisen vapaaehtoisuus sekä kieltäytymisen mahdollisuus (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177). Toimme henkilökunnalle esille sen, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Korostimme henkilökunnalle kuitenkin sitä, että kyselyyn vastaamalla pääsee jokainen vaikuttamaan laatutyöskentelyn kehittämiseen eli oman työn kehittämiseen. Selitimme, että vastauksien avulla me opinnäytetyön tekijöinä saamme selville, onko henkilökunta ymmärtänyt laatutyöskentelyn merkityksen ja tarvitaanko laatutyön vahvistamiseksi jonkinlaista lisätukea.

Tutkittavan on tiedettävä, mikä on tutkimuksen luonne. Tutkijan on kuvattava tutkitavalle rehellisesti tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. (Kankkunen & Vehviläinen-

Julkunen 2009, 178.) Esittelimme opinnäytetyömme tarkoituksen ja tavoitteet näytämällä kuvan (liite 4), jossa oli esitelty laatuun liittyviä asioita. Korostimme laadun olevan osa meidän omaa työtämme ja sitä, millainen merkitys laatutyöllä on yrityksen menestystekijänä. Kerroimme laatutyöskentelyn vaikutuksesta asukastyytyvyyden lisääntymiseen ja henkilöstön sitoutumiseen sekä innovatiivisuuden lisääntymiseen. Korostimme sitä, millainen merkitys jatkuvalla laadunkehittämisellä on tämän päivän työskentelyssä. Selitimme, kuinka laatua mitataan, ja sen, mikä merkitys toiminnan mittaamisella on jatkuvassa toiminnan kehittämisessä.

Palaverin lopuksi annoimme mahdollisuuden kysymysten esittämiseen. Niitä ei kuitenkaan kukaan esittänyt, vaikka useampaan kertaan varmistimme, onko jollakin epäselvyyttä kyselyn täyttämisen tai opinnäytetyömme aiheen suhteen. Palaverin aikana tuli tunne, että henkilökunta ymmärsi opinnäytetyön tarkoituksen ja sen, mikä merkitys tutkimuksellamme on palvelukodin laatutyöskentelyn kehittämisessä. Halusimme saada opinnäytetyötämme esitellessämme henkilökunnalle sellaisen tunteen, että kysymyksessä on meidän omaan työhömmä ja sen kehittämiseen liittyvä tutkimus, jossa on mukana koko Villa Olavin henkilökunta. Kyselylomakkeet pyysimme palauttamaan tutkijoiden omiin lokeroihin, jotka sijaitsevat yksiköiden toimistoissa. Palautuspaikkaa miettiessämme oli lähtökohtana se, että vastaajat pysyisivät anonyyminä, jolloin tutkimuksen luotettavuus saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Käsittelimme aihetta vielä myöhemmin yksiköitten raporttiaikoina ja muistutimme henkilökuntaa kyselyn merkityksestä laatutyöskentelyn kehittämisessä.

Aineiston analyysi

Kvalen (1996) mukaan on liian myöhäistä alkaa ajatella analyysimenetelmää vasta siinä vaiheessa, kun kysely on jo suoritettu. Järkevämpää on miettiä analysointitapaa jo ennen aineiston keräämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 69.) Tehdessään tutkimussuunnitelmaa on tutkijan jo siinä vaiheessa pohdittava myös tutkimusaineiston analyysia. Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus ohjaavat aineiston analyysia. Aineiston analyysissa aineisto tiivistyy ja abstraktiotaso kohoaa. Aineiston analyysi vie yleensä paljon aikaa, ja tutkijan on annettava välillä tutkimusaineistoa koskeville ajatuksille tilaa. Liian pikaisesti tehty analyysi voi pelkistää ja typistää aineistoa todellista kapeammaksi. (Kylmä & Juvakka 2012, 66.) Aineiston käsittelyssä on pyrittävä säilyttämään tarkasti se, mitä on sanottu ja miten se on sanottu (Kylmä & Juvakka 2012, 110).

Aineiston käsittelyn ja analyysin toteutimme induktiivisella sisällönanalyysillä, jota kutsutaan Kylmän ja Juvakan (2012, 8) mukaan myös aineistolähtöiseksi analyysiksi. Kylmän ja Juvakan (2012, 29) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä lähtökohtana on aineisto ja tuloksena on kuvaus tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. Ideana on jäsentää ja luokitella tutkittavan ilmiön elementtejä ja näin tuottaa tutkimuksen avulla uutta tietoa. Tarkoituksena on saada selville tutkimukseen osallistujien näkökulma tutkittavaan asiaan. Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattoman aineiston analyysiin, eikä aikaisemmillä teorioilla, tiedoilla tai havainnoilla pitäisi olla mitään tekemistä lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Aineistolähtöisellä analyysillä pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan aikaan kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Induktiivisessa sisällönanalyysissä tekstin sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja luokitellaan teoreettisen merkityksen perusteella (Kylmä & Juvakka 2012, 113). Sisällönanalyysin luotettavuuden kannalta haasteelliseksi muodostuu Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 37) mukaan se, kuinka hyvin tutkija pystyy aineistoon pelkistämään ilman, että sen sisältö muuttuu. Yleensä laadullinen tutkimus pyrkii mahdollisimman tiheään analyysiin, mutta kehittämistoiminnassa tyydytään usein huomattavasti karkeampaan jäsennostapaan (Toikko & Rantanen, 2009, 140).

Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä aineistoa käsitellään siten, että aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistäminen voi olla informaation pilkkomista osiin tai sen tiivistämistä. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimustehtävän kysymyksiin. (Ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Analyysissä haetaan vastauksia vain tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin; analyysissä ei siis tarvitse analysoida kaikkea tietoa (Kylmä & Juvakka 2012, 113). Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta pelkistetyt alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuutta ja/tai eroavaisuutta kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka tarkoittavat samaa, ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Aineiston ryhmittelyssä voidaan käyttää tulkintaa. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 28.) Aineisto tiivistyy luokittelussa, kun yksittäiset tekijät sisältyvät yleisempiin käsitteisiin. Tämän jälkeen seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja edetään alkuperäisinformaation käyttämistä ilmauksista teoreettisiin johtopäät-

töksiin. Niin kauan kuin aineiston sisällön kannalta on mahdollista abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.)

Määräaikaan mennessä olimme saaneet vain viisi vastausta kyselyymme. Pidimme tätä otosta liian pienenä, koska olimme jakaneet henkilöstölle 20 kyselylomaketta. Hirsjärven (2012c, 180) mukaan otoskokoon vaikuttaa se, kuinka tarkkoja tuloksia tutkimuksella halutaan saada. On otettava sitä suurempi otos, mitä tarkemmin otoksen halutaan kuvaavan tutkimukseen osallistuvien joukkoa. Otoksen kokoa päätettäessä huomioidaan tutkimuksen tavoitteet sekä se, kuinka useita tekijöitä on tarkoitus samanaikaisesti tarkastella. Otoksen kokoon vaikuttaa myös se, kuinka homogeenisesta perusjoukosta tutkittavan asian suhteen on kyse. Päätimme jatkaa vastausaikaa vielä viikolla laajemman otoksen saavuttamiseksi, jolloin saimmekin lisää vastauksia.

Aloitimme aineiston analysoinnin 15.2.2013 pelkistämällä. Olimme antaneet kyselylomakkeet 20:lle työntekijälle. Palautettuja kyselylomakkeita saimme yhteensä yhdeksän (N=9). Vastausprosentti oli siten hieman alle 50 %. Kävimme yksitellen kaikki palautetut kyselylomakkeet läpi kysymys kysymykseltä. Analyysiyksikkönä käytimme asiakokonaisuuksia, jotka olivat joko sanoja, sanojen muodostamia ilmaisuja tai jopa kokonaisia lauseita. Alleviivasimme ja kirjasimme ylös, kuinka monta kertaa samankaltainen vastaus toistuu aineistossa. Pelkistämisen jälkeen kokosimme samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut ryhmiin ja teimme niistä yhteenvedon. Tämän jälkeen alkoi hahmottua tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Aineistomme oli melko pieni, joten emme luokitelleet aineistoa, vaan teimme pelkistämisen jälkeen yhteenvedon saamistamme vastauksista. Aineiston analyysi oli aikaa vievää, koska saimme runsaasti erilaisia vastauksia avoimiin kysymyksiimme. Aineiston analyysi koetaan erityisen vaikeaksi laadullisissa tutkimuksissa (Hirsjärvi 2012d, 224). Aineiston analyysin jälkeen tuhosimme kyselylomakkeet polttamalla ne. Tuloksia kuvatessamme olemme käyttäneet yläluokkien tummentamista.

Lomakekyselyn tulokset

Kerromme tässä luvussa lyhyesti lomakekyselyn tulokset. Kyselylomake sisälsi neljä avointa kysymystä. Käytämme tulosten esittämisessä suoria lainauksia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Suorista lainauksista ei kuitenkaan pysty vastaajan henki-

löllisyyttä toteamaan, joten tutkimustulosten esittäminen täyttää näiltä osin myös eettiset periaatteet.

Käsitys laadusta

Tutkimukseen vastanneiden mielestä laatu on **käytännönläheistä hoitotyötä**, jonka mahdollistaa osaava ja motivoitunut henkilökunta. Kuusi vastaajaa yhdeksästä toi esille osaavan henkilökunnan merkityksen osana laadukasta ja asukaslähtöistä hoitotyötä. Kahden vastaajan mielestä myös jatkuva työyhteisön kehittäminen ja parantaminen ovat hoitotyön laatua lisääviä tekijöitä. Viisi vastaajaa yhdeksästä totesi turvallisen ja viihtyisän hoitoympäristön olevan tärkeä osa laatua. Vastaajista kaksi toi esille virike-toiminnan merkityksen laadun tekijänä. Henkilökuntamitoituksen merkitys turvallisen hoitoympäristön luojana on tärkeää. Kahden vastaajan vastauksista nousi esille organisaation visio ja strategia, jotka ovat suuntaviivoina tavoitteille. Vastauksista ilmeni, että laatutyössä käytettävä käsitteistö ei ollut kovinkaan tuttua vastaajille.

”Laatua hoitotyössä on asukaslähtöinen hoitotyö”.

”Turvallinen asuinympäristö”.

”Inhimillinen ja ihmisläheinen hoito ja kohtelu”.

”Osaava henkilökunta”.

”Jatkuva halu kehittymiseen ja työyhteisön kehittämiseen”.

Laadun näkyminen hoitotyössä

Seitsemän vastaajaa yhdeksästä toi esille **asukaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden** tärkeyden osana hoitotyötä. Vastaajien mielestä laatu näkyy työssä yksilöllisenä asukaslähtöisyytenä, johon sisältyy yhteistyö sidosryhmien ja omaisten kanssa. Laatu näkyy myös asuinympäristön turvallisuutena sekä riittävänä henkilöstömitoituksena. Asuinympäristön turvallisuuden ja riittävän henkilöstömitoituksen mainitsi vastauksissaan kuusi vastaajaa yhdeksästä.

”Huomioidaan asukkaan yksilölliset tarpeet”.

”Laatu näkyy asukkaiden voinnissa”.

”Pyritään ottamaan jokainen asukas yksilönä huomioon, mutta siihen vaikuttaa työntekijöiden määrä”.

”Pyrin asukaslähtöiseen hoitotyöhön”.

”Jos on liian vähän työntekijöitä ei ole tarpeeksi aikaa asukkaille”.

”Huolehditaan asukkaan turvallisuudesta”.

Kokemus omasta osallistumisesta laatutyöhön

Vastaajat kokivat olevansa mukana laatutyössä kehittäen toimintaa jatkuvasti. Yhdessä kyselylomakkeessa oli tähän kysymykseen jätetty vastaamatta. Neljä vastaajaa kahdeksasta mainitsi itsensä jatkuvan kehittämisen ja oman ammattitaidon arvostamisen olevan tärkeä osa laatutyöskentelyä. Yhdessä sovitut toimintatavat ja niiden noudattaminen sekä vastuullinen työskentelytapa ovat viiden vastaajan mielestä osa omaa laatutyöskentelyä. Yksi vastaajista kertoi olevansa mukana sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa.

”Työhöni liittyviin asioihin etsin uusia näkökulmia ja pyrin ratkomaan ongelmatilanteita sekä asettamaan aina uusia haasteita sekä tavoitteita”.

”Kehitän työtä ja yritän tuoda uusia ideoita työyksikköön”.

”Työskentelen yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti, koska se tukee laatua”.

”Työyhteisön jäsenenä työskentelen sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Samalla täytyy itsearvioida omaa työtään”.

Lisätiedon tarve laatutyöstä

Kaksi vastaajaa yhdeksästä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Vastauksista ilmeni, että kaikille vastaajille ei ole selvää, mistä laatutyöskentelyyn liittyvää tietoa löytyy. Auditointien eri vaiheista koettiin lisätiedon olevan tarpeen. Laatutyöskentelyyn liittyvää täydennyskoulutusta toivottiin jatkossa lisää.

”Laatukriteerit tiivistettynä”.

”Auditoinnin eri vaiheista lisätietoa”.

”Eihän uusi tieto ole pahasta”.

”Tuskin tietoa on koskaan liikaa, otetaan vastaan”.

”Vuosittaiset täydennyskoulutukset”.

7.2.3 Check - arvioi

Arviointivaiheessa tarkistetaan ja arvioidaan tehtyä muutosta tai testiä havainnoimalla vaikutuksia (Laamanen 2008, 49). Arviointivaiheessa arvioidaan myös mittareita sekä tuloksia raportointia varten (Hietanen 2006, 22). Kävimme toimintatutkimuksemme tuloksen ja toteutuksen sekä lomakekyselyn tulokset yhdessä läpi Villa Olavin työntekijöiden sekä Hoivakymppi Oy:n toimitusjohtajan kanssa. Esittelimme henkilöstöpalaverissa 1.3.2013 lomakekyselyn tulokset. Esitimme henkilöstölle PowerPointesityksen, jossa toimimme esille tutkimuksemme tulokset. Olimme koonneet tulokset neljään eri osa-alueeseen kyselylomakkeen kysymysten mukaiseen järjestykseen. Kävimme yhdessä läpi tuloksia, ja henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida niitä. Keskustelimme tutkimustuloksista ja siitä, kuinka ne henkilöstön mielestä kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tulosten esittelyssä huomioimme anonyymiyden, vaikka esitimme tutkimustuloksia osittain myös suoran lainauksin. Saamamme palautteen mukaan tutkittavat olivat sitä mieltä, että tutkimustulokset on esitetty totuudenmukaisesti ja ne vastasivat aidosti tutkimuskysymyksiin. Kävimme tutkimustulokset vielä yhdessä läpi Hoivakymppi Oy:n toimitusjohtajan kanssa 15.3.2013. Toimitusjohtaja totesi tutkimustulosten olevan Hoivakymppi Oy:n arvojen mukaiset ja laatutyön kehittyvän koko henkilökunnan osalta toivottuun suuntaan.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät toivat vastauksissaan selkeästi esille asukaslähtöisen toimintatavan sekä toiminnan jatkuvan parantamisen eli laatutyöskentelyn tärkeimmät elementit. Tutkimuksemme tuloksissa myös turvallisuus koettiin laaduksi samoin kuin riittävä henkilöstömitoitus. Toimintaympäristö eli palvelukodin tilat nähtiin myös osana laatua. Turvallisuus on yksi Hoivakymppi Oy:n arvoista ja voidaankin päätellä, että tutkimukseemme vastanneet ovat sisäistäneet arvot, joiden pohjalta toimimme. Tutkimuksemme tuloksista nousee selkeästi esille Villa Olavin laatutyön jatkuvan kehittämisen tärkeys. Tuloksista ilmenee, että henkilökunta kaipaa laadun jatkuvaa ylläpitämistä laatutyöstä vastaavien taholta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilökunta tulee myös jatkossa tarvitsemaan lisäinformaatiota laatutyöskentelystä esimerkiksi koulutusten muodossa.

7.2.4 Act - paranna

Parannusvaiheessa kuvataan korjaamista ja parantamista. Tuloksia tutkitaan ja tulosten pohjalta tarkastellaan uutta opittua asiaa. Parannusvaiheessa myös mietitään tulevaisuutta ja muutoksen tuomia vaikutuksia toimintaan. Oppimista ja johtopäätösten tekemistä toteutuu harvoin ilman, että siihen paneudutaan tietoisesti. (Laamanen 2008, 49.) Opinnäytetyömme kautta esiin tulleet kehittämistoimenpiteet tulevat hyödyntämään laatutyöskentelyn omaksumista osaksi henkilökunnan työtä tulevaisuudessa. Tarkoituksenamme on, että kehittämistoimenpiteiden avulla Villa Olavin henkilökunta sitoutetaan jatkuvaan laadunparantamiseen. Jatkuva toiminnan kehittäminen on edellytys yrityksen menestymiselle. Työntekijöitä on kannustettava ja rohkaistava tuomaan jatkuvasti esille parannettavia asioita. Jokainen on vastuussa omista tekemisistään, vaikka laatua voidaankin opetella yhdessä. (Turjanmaa 2005, 132.)

Villa Olavin henkilökunnalle tulemme jatkossa pitämään ennen jokavuotisia auditointeja koulutusta, jossa kertaamme laatuun liittyviä asioita. Ennen koulutusta voisimme tehdä henkilökunnalle kartoituksen siitä, millaista tietoa laatutyöstä tarvitaan. Kartoituksesta saamamme tiedon pohjalta pystyisimme tuomaan juuri sellaista tietoa laatutyöskentelystä, jota henkilökunta tarvitsee laatutyöskentelyn tueksi. Laatutyöstä vastaavina tulemme ylläpitämään ja kehittämään laatutyöskentelyä jatkuvasti. Tulemme jatkossa keräämään tietoa henkilökunnalta siitä, millaisia tarpeita heillä on laatutyön kehittämisen suhteen. Tarvitsemaamme tietoa tulemme keräämään kyselyillä sekä keskusteluiden kautta. Koemme tärkeänä sen, että koko henkilökunta on yhdessä tekemässä parasta mahdollista laatua sekä sen, että kaikilla työntekijöillä on yhteinen ymmärrys laatutyön merkityksestä yrityksen menestystekijänä.

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Kylmän ja Juvakan (2012, 127–129) mukaan arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee selvittää, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on tuotettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) voidaan arvioida esimerkiksi pohtimalla tutkimuksen uskottavuutta (credibility), vahvistettavuutta (dependability) sekä refleksiivisyyttä. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen sekä sen tulosten uskottavuutta ja sitä, kuinka se pystytään tutkimuksessa osoittamaan. Tutkimustulosten on vastatta-

va tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Keskustelemalla tutkimuksen eri vaiheissa tutkimukseen osallistuvien kanssa vahvistetaan tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuus edellyttää sitä, että tulokset kuvataan niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.)

Tutkimuspäiväkirja, jossa tutkimuksen tekijä kuvaa kokemuksiaan ja pohtii valintojaan vahvistaa myös tutkimuksen uskottavuutta. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin sekä sen raportointiin. Tutkimuksen tekijä hyödyntää muistiinpanojaan tutkimusprosessin eri vaiheista. Laadullinen tutkimus pohjautuu usein avoimeen suunnitelmaan, joka tarkentuu tutkimuksen edetessä, ja sen vuoksi tutkimuspäiväkirjan merkitys korostuu. Tutkimuksen tekijän on kuvattava tutkimusraportissaan tutkimuksensa lähtökohdat sekä arvioitava, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja koko tutkimusprosessiin. Tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan, ja tämä edellyttää refleksiivisyyttä. (Kylmä & Juvakka 2012, 127–129.) Opinnäytetyötä tehdessämme pidimme tutkimuspäiväkirjaa, johon tallensimme erilaisia tunnetiloja, havaintoja ja ajatuksia sekä prosessin etenemiseen liittyviä tapahtumia ja tilanteita. Nämä muistiinpanot auttoivat meitä muistamaan asioita ja tapahtumia sekä siten hahmottamaan kokonaisuutta kirjoittaessamme opinnäytetyön raporttia. Olimme kirjanneet havainnot muistiin heti tilanteiden aikana, jotta ne eivät olisi jääneet pelkän muistin varaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien nimeämisen tulee olla selkeää ja perusteltua. Tutkimustehtävien on oltava riittävän väljästi asetettu, ja niiden tulee olla sopivia laadulliseen tutkimukseen. (Kylmä & Juvakka 2012, 130.) Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuuden tulee koskea tutkimuksen kaikkia vaiheita. Etenkin aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen sekä luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia sekä perusteluja, mihin päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi 2012e, 232–233.) Pienyhteisöjen tutkimisen yhteydessä tutkimuksen tekijältä vaaditaan erityistä hienotunteisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuseettisenä lähtökohtana on taata jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla nimettömyys. Tutkimuksen

raportoinnissa tulee noudattaa kunnioituksen ja luottamuksen periaatteita. (Kylmä & Juvakka 2012, 152.)

Käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti käytetään arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkittavan kohteen yhteensopivuutta eli sitä, miten menetelmä sopii juuri tietyn ilmiön tutkimiseen. Reliabiliteettikäsite tarkoittaa sitä, että toistettavuuden avulla pystytään arvioimaan tulosten pysyvyyttä. Toimintatutkimuksen validiteetit ovat vaikeita, koska tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta ja reliabiliteetin tekee mahdottomaksi se, että toimintatutkimuksella pyritään aina johonkin muutokseen. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 147–148.) Reliabiliteetin käsite sopii myös Kanasen (2009, 92) mukaan huonosti toimintatutkimukseen, koska toimintatutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan tuoda muutos jo olemassa olevaan tilanteeseen.

Anttilan (2005, 445) mukaan toimintatutkimuksen validiteetti liittyy sekä tiedon lähteeseen, tiedon tarvitsijaa sekä sen hankkijaan. Validitieto on siten suhteellista tietoa. Monien tutkijoiden mielestä validiteettia ja reliabiliteettia ei voida käyttää laadullisessa tutkimuksessa, koska ne perustuvat realistiseen ajattelutapaan ja ovat käyttökelpoisempia määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä konstruktivistiseen tietoteoriaan ja tarkoittaa sitä, ettei tietoteoreettinen perusta tue enää validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä. Laadullisessa tutkimuksessa ja toimintatutkimuksessa onkin suotavaa käyttää kokonaan muita käsitteitä. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 147–148.)

Kanasen (2009, 96) mukaan yksi tärkeimmistä toimintatutkimuksen luotettavuuden mittareista on tulosten esittäminen ja hyväksyttäminen tutkittavilla. Silloin, kun tutkimuksen tulokset esitellään henkilöille, joita tulokset koskevat tai jotka ovat muuten tuttuja tutkittavan ilmiön kanssa puhutaan Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 37) mukaan face-validiteetista. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyön raportissa olemme kuvanneet kävimme yhdessä henkilöstön kanssa läpi tutkimustulokset ja kysyimme heidän mielipiteitään tutkimustulosten hyväksyttämiseksi.

Heikkinen ja Syrjälä (2010, 148–149) ehdottavat sitä, että validiteetti-termin sijaan käytettäisiin termiä validaatio. Validioinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehittyy vähitellen. Tausta-ajatuksena on, että tiedon kehittyminen perus-

tuu kielen välityksellä perustuvaan tulkintaan, joka on aikaan ja paikkaan sidoksissa ja voidaan tulkita aina uudelleen. Näin ollen totuus ei ole koskaan valmis, vaan se on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia.

Toimintatutkimusta voidaan arvioida myös viiden periaatteen mukaan. Nämä viisi periaatetta ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Toimintatutkimuksen laatua pitää arvioida kokonaisuutena eikä vain kriteeri kerrallaan. Monet laatuperiaatteet limittyvät keskenään, ja kokonaisuus onkin enemmän ja toisenlainen kuin osiensa summa. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149.) Mikään toiminta ei ala tyhjästä, eikä myöskään pääty koskaan. Sen vuoksi toimintatutkijan on tarkasteltava myös tutkimuskohteensa historiaa. Toimintatutkimusprosessi sijoittuu aina johonkin tiettyyn historialliseen yhteyteensä. Historiallisen jatkuvuuden periaate ei velvoita tutkijaa rakentamaan kertomustaan aristoteelisen kaaren varaan, vaan tapahtumat voidaan esittää ajallisesti etenevänä sarjana. Näin tutkija tarjoaa lukijalle mahdollisuuden seurata tapahtumien ketjua. Toimintatutkimuksessa tutkija itse ratkaisee, miten hän tarinansa päättää. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149–151.) Historiallinen jatkuvuus toteutuu opinnäytetyömme kohdalla. Opinnäytetyössä kuvataan Hoivakymppi Oy:n laatuprosessi ja sen kehittäminen. Kuvaamme sitä, mihin kehittämistyömme perustuu. Olemme kuvanneet myös sen, missä vaiheessa laatutyöskentelyä palvelukoti Villa Olavin henkilökunta oli ennen opinnäytetyömme aloittamista ja millaisten laatutyön vaiheiden kautta siihen oli ensimmäisten toimintavuosien aikana päästy. Olemme opinnäytetyössämme jatkaneet Hoivakymppi Oy:n laatuprosessin kehittämistä ja sen jalkauttamista arkeen.

Reflektiivisyys tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Tutkijan kuvatessa aineistoaan, menetelmiään ja tutkimuksen etenemistä voi lukija arvioida tutkijan ajatusten syntyä. Reflektio käynnistää aina seuraavan tutkimussyklin, joten uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154.) Reflektiivisyyttä olemme pyrkineet tuomaan esiin kuvaamalla käyttämämme tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja aineiston analyysin tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lopullista totuutta ei toimintatutkimuksen keinoin kuitenkaan saavuteta. Dialektiivisuuteen kuuluu synteesi, jossa toiminnan ääni tuodaan esille autenttisesti. Tutkija ei rakenna tekstiään vain monologiksi, vaan siihen sisältyy myös erilaisia tulkintoja ja ääniä. Tutkija antaa tilaa tulkinnoilleen mutta tuo raportissaan esille myös muiden ihmisten äänet. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154.) Olemme käyttäneet opinnäyte-

työmme tulosten raportoinnissa suoria lainauksia, joita olemme aineiston analyysissä tulkinneet.

Toimintatutkimuksessa kuuluu tarkastella tutkimuksen vaikutuksia käytäntöön. Toimintatutkimuksen tulos voi myös aiheuttaa kriittistä keskustelua ja tutkimus voi osoittaa käytännön toimimattomaksi. Onnistunut toimintatutkimus saa osallistujat luottamaan itseensä sekä omiin taitoihinsa. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155–157.) Tuomme toimintatutkimuksen tulokset käytäntöön siten, että opinnäytetyömme kautta esiin tulleet kehittämistoimenpiteet tulevat hyödyntämään koko palvelukoti Villa Olavin henkilöstöä. Heikkisen ja Syrjälän (2010, 156–160) mukaan toimintatutkimuksen uskottavuus ei perustu pelkkiin väittämiin vaan kokonaisvaltaisuuteen. Tutkijan on kyettävä kirjoittamaan tutkimuksestaan elävä ja todentuntuinen. Laadullisessa tutkimuksessa havahduttavuuteen pyritään dialogin avulla. Olemme opinnäytetyössämme pyrkineet havahduttamaan palvelukoti Villa Olavin henkilöstöä osallistamalla heidät tutkimukseemme. Tulevaisuudessa havahduttavuutta voidaan lisätä ja ylläpitää kehittämistoimenpiteiden toteuttamisella. Näin varmistetaan laadukkaiden ja asukaslähtöisten palveluiden tuottaminen sekä toiminnan kehittäminen.

Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat käsi kädessä. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan tulee noudattaa tarkkuutta ja rehellisyyttä niin tutkimustyössängsä kuin myös tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkijan on käytettävä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmiä sekä noudatettava avoimuutta tutkimuksensa tulosten julkaisussa. Tutkimuksen on oltava hyvin suunniteltu ja toteutettu ja se on raportoitava selkeästi ja yksityiskohtaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.)

Opinnäytetyössämme nimeämme tutkittavan ilmiön tarkasti ja selkeästi. Perustelemme tutkimuksen tarkoituksen ja merkityksen. Olemme raportoineet tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Aineiston keräämisen ja analyysin toteuttamisen kuvaamme opinnäytetyössämme tarkasti ja totuudenmukaisesti. Kuvaamme tutkimusprosessin lähtökohdat sekä tulokset niin, että lukija ymmärtää ne. Nieswiadony (1987), Munhall (1988) ja Ramos (1989) toteavat, että *”laadullisen tutkimuksen tärkeitä eettisiä periaatteita ovat tiedonantajan vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus* (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 39). Tämä toteutuu opinnäytetyössämme, koska jokainen tutkimukseemme osallistu-

nut henkilö on vastannut kyselyymme vapaaehtoisesti ja nimettömänä. Kyselylomakkeella esitettiin kysymykset jokaiselle työntekijälle täysin samassa muodossa. Vallin (2001, 101) mukaan tämä lisää kyselytutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta nimettömyydestä huolimatta vastaajien anonyymius ei ehkä toteutunut täysin, koska pienestä työyhteisöstä johtuen joistakin vastauksista olisi voinut halutessaan päätellä, kenelle vastaus kuului.

9 POHDINTA

Opinnäytetyömme oli kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko henkilökunta omaksunut laatutyöskentelyn osaksi omaa työtänsä ja onko laatutyön käynnistämällä saatu hyötyä palvelukodin arkeen. Lisäksi halusimme selvittää, tarvitseeko henkilökunta lisää tietoa jostakin laatutyön osa-alueesta. Toteutimme opinnäytetyömme toimintatutkimuksen keinoin lomakekyselynä. Tutkimustamme jäseni Demingin ympyrä. Tarkoituksenamme oli saada luotua koko henkilökunnalla yhteinen ymmärrys laatutyöskentelyn merkityksestä yrityksen menestystekijänä sekä luoda laatutyöskentelyyn toimiva malli, jolla ylläpidämme tulevaisuudessa henkilöstön osaamista ja motivaatiota laatutyöskentelyyn osallistujina. Seuraavaksi tarkastelemme tuloksia, arvioimme kehittämisprosessia sekä esitämme jatkotutkimusehdotuksen.

9.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksemme tuloksista voidaan todeta, että laatutyöskentely on käynnistynyt Villa Olavissa hyvin ja laatutyön kehittämisen suunta on oikea. Olemme rakentaneet kestävä perustan laatutyöllemme, josta on hyvä jatkaa laatutyön kehittämistä. Halosen (2001, 139–140) mukaan palvelun laadun kehittäminen on laatutalon rakentamista ja hyvä lopputulos syntyy vain, jos talon perusta on tehty huolellisesti. Perustukselle rakennetaan toiminta ja tiimin henki. Vasta sitten, kun perusasiat ovat kunnossa, päästään rakentamaan lopullista tavoitetta eli asiakkaan kokemaan laatua. Turjanmaa (2005, 159–160) toteaa tutkimuksessaan, että laadun oppiminen etenee oppimisen tasolta toiselle tasolle syventyen vähitellen ja näin se voi johtaa toiminnan uudistumiseen. Laadun oppiminen on monivaiheinen prosessi, jossa toimintatapamuutokset vaativat toteutuakseen runsaasti aikaa. Yrityksessä tulisi tuntee tiedon syntymisen mekanismit, joita edellytetään uudistavassa oppimisessa. Se helpottaa yrityksen johtoa ja henkilös-

töä ymmärtämään syvällisesti oppimista ja näin kehittämään laatua. Kommunikaatio- ja yhteistyötaidot sekä kyky kriittiseen ajatteluun korostuvat oppimisen tiedollisten vaatimusten lisäksi.

Tutkimukseemme vastanneet ovat sisäistäneet Hoivakymppi Oy:n arvot. Heidän mielestään palvelukodin turvallisuus ja tilat sekä riittävä henkilöstömitoitus on tärkeä osa laatutyöskentelyä. Helmisen (2010, 17) tutkimus osoittaa myös, että hoitotyön ulkoisilla puitteilla ja ympäristöllä on suuri merkitys hoidon laatuun. Toimivat tilat, jotka ovat tarkasti suunniteltu, lisäävät turvallisuutta. Riittävä henkilöstömitoitus takaa myös hoitohenkilökunnan turvallisuuden sekä mahdollistaa paremman ergonomisen työskentelyn. Helmisen (2010, 21) tutkimuksessa todetaan myös, että hoidon laatuun vaikuttaa merkittävästi koko organisaation hyvinvointi. Tärkeä merkitys hoitotyön laadukkaalle toteuttamiselle on yksittäisen hoitajan työssä jaksaminen. Tärkeäksi koetaan myös yhteneväiset arvot ja eettiset periaatteet, jotka ohjaavat toimintaa.

Tutkimuksemme tulosten perusteella voimme todeta, että jatkuva laatutyön ylläpitäminen on todella tärkeää laadunkehittämistyössä. Villa Olavin henkilökunta on aloittanut systemaattisen laadunkehittämistyön vuonna 2011, joten laatutyöskentely on vasta aluillaan. Henkilökunta on lyhyessä ajassa ymmärtänyt laatutyön merkityksen yrityksen toiminnassa, ja työssä on nähtävillä selvästi kehittämisen otetta. Henkilökunta on motivoitunutta ja innostunutta, sillä heillä on selkeästi halu kehittää toimintaansa. Turjanmaan (2005, 146) mukaan henkilökunnan saaminen mukaan laatutyöskentelyyn voi olla edellytys koko toiminnan onnistumiselle. Tasa-arvoinen ja hyvä henkilöstöpolitiikka, kannustava sekä oikeudenmukainen kohtelu vaikuttavat suoraan toiminnan laatuun.

Paras laatu toteutuu vain, mikäli esimiehet ovat jatkuvasti pyrkimässä kohti aina vaan parempaa laatua. Jokainen työntekijä pyrkii omassa työssään myös parhaaseen laatuun. Laatua on pidettävä jatkuvasti yllä, koska muutoin käy niin, että laatu heikkenee hiljalleen. (Halonen 2001, 140.) Yrityksen positiivinen reagointi ongelmiin ja avoin ilmapiiri kannustavat parannuskohteiden etsimisessä. Laadun oppimiseen tarvitaan hyvä ja turvallinen työilmapiiri, jossa ammattitaitoa sekä työmenetelmiä kehitetään. (Turjanmaa 2005, 98.) Johdon tehtävänä on luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä pääsee osallistumaan laatutyöskentelyyn. Johdon vastuulla on se, että kaikki työntekijät ymmärtävät laatutyöskentelyn merkityksen yrityksen menestystekijänä.

Tutkimuksemme tuloksista voidaan todeta, että laatutyöskentelyn ylläpitämiseen ja laatukäsitteistön omaksumiseen tarvitaan tulevaisuudessa jatkuvaa tiedon ylläpitoa. Turjanmaan (2005, 122) tutkimuksen mukaan vain asiantuntijan avulla pystytään oppimaan laatuun liittyvät perusasiat oikein laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimusten mukaan johtajuuden laadulla ja johtajan roolilla näyttää olevan suuri merkitys sille, miten organisaatio pystyy vastaamaan laatuvaatimuksiin (Helminen 2010, 34). Turjanmaan (2005, 97–98) tutkimuksen mukaan johdolla on vastuu laatujohtamisen sekä laadun oppimisen prosesseista. Johdon on huolehdittava omasta oppimisestaan. Johdolla on oltava organisointitaitoa laadunoppimisen mahdollistamiseksi. Laadun oppiminen alkaa järjestelmällisestä laadunoppimisen edistämisestä yrityksessä. Laatu on kaikkien yhteinen asia, joka vaatii yrityksen johdolta sekä avainhenkilöiltä laadun oppimisprosessiin sitoutumista. Tutkimuksessamme tuomme esille, kuinka jatkossa tulemme ylläpitämään tietoa laatutyöstä ja kuinka keräämme henkilökunnalta tietoa, millaista tietoa laadusta tarvitaan. Olemme itse Villa Olavin laatuvas-
taavina ja toimimme prosessinomistajina. Koemme erittäin tärkeänä sen, että pidämme itseämme jatkuvasti ajan tasalla laatutyön kehittämisestä Villa Olavissa. Meidän tulee tuntea prosessit hyvin ja varmistaa niiden toimivuus. Omalla esimerkillisellä toiminnallamme haluamme saada koko henkilökunnan laatutyöhön mukaan.

Turjanmaa (2005, 144) toteaa tutkimuksessaan, että laatu ymmärretään enemmän johdon kuin työntekijöiden asiana, vaikka laatu on yrityksessä määritelty yhteiseksi asiaksi. Laadun oppimisessa on tärkeää sopia käsitteet yhteisiksi. Meillä, tämän opin-
näytetyön tekijöillä, on hyvät valmiudet luotsata Villa Olavin henkilökuntaa laatu-
työskentelyssä eteenpäin. Meille on syntynyt käytännön, teorian tiedon sekä tämän tut-
kimuksen kautta ymmärrys siitä, mikä on laatutyöskentelyn tämänhetkinen tila Villa
Olavissa. Tulemme jatkossa jatkuvasti ylläpitämään laatutyöskentelyä keskustelemalla
laatuun liittyvistä asioista henkilökunnan kanssa arkityön lomassa. Tarkoituksenamme
on, että koko henkilökunta omaksuu laatutyössä käytettäviä käsitteitä ja ymmärtää
mitattavan tiedon merkityksen laadunkehittämistyössä sekä käyttää aktiivisesti säh-
köistä laadunhallintajärjestelmää. Turjanmaan (2005, 161) tutkimuksen laatuja järjestel-
mä on yksi konkreettinen työkalu, joka auttaa yhteisen merkityksenannon luomisessa
ja sen tarkoituksena on edistää laatua. Laatuja järjestelmän luominen pitäisi tapahtua
vuorovaikutteisesti ja reflektiivisesti henkilöstön, johdon ja asiantuntijan välillä.

Turjanmaan (2005, 159) tutkimuksen mukaan pienissä yrityksissä henkilöstöllä on käytössä vain vähän tai ei lainkaan käsitteitä, joilla he voivat laadun edistämistä pohdita. Laatu on osa jokapäiväistä toimintaa, mutta laadun oppimisesta ei osata puhua. Henkilöstön oppiminen tapahtuu hiljaiseen tietoon, koska yhteisiä käsitteitä ei ole. Laatua uudistavaa oppimista ei saavuteta ja laatua koskevat käytännöt tulevat osaksi päivittäistä rutiinia. Laatua uudistavan oppimisen toteuttamiseksi voi esteeksi tulla pienissä yrityksissä oppimistapojen liian niukka asiantuntemus henkilöstön ja johdonkin keskuudessa. Tutkimuksemme tuloksista voidaan päätellä, että Villa Olavin työntekijöiltä puuttuu vielä laatuun liittyvien käsitteiden hallinta. Laatu on jokapäiväistä toimintaa, se on asukaslähtöisyyttä, kehittämistä ja yhteisiä toimintatapoja. Laatutyö on vasta aluillaan, joten on ymmärrettävää, ettei henkilökunta ole vielä omaksunut kaikkea laatutyön käsitteistöä. Laatujärjestelmän hyödyntämistä aktiivisena työvälineenä, samoin kuin mittareiden ja mittaustulosten yhteenvetojen hyödyntämistä tulee vielä harjoitella. Helminen (2010, 29) toteaa myös tutkimuksessaan, että laadun varmistamiseksi tarvitaan lisää tietoa erilaisista laadunhallintamenetelmistä sekä mittareista, joilla laatua mitataan. Lisäkoulutusta tarvitaan olemassa olevien laadunhallintamenetelmien käyttöön.

Laadun oppiminen edellyttää, että laatu koetaan yhteiseksi asiaksi ja sen tärkeys ymmärretään yrityksessä. Laadun on oltava elämäntapa ja osa toimintaa, ja siihen on osoitettava riittävästi aika- sekä koulutusresursseja. (Turjanmaa 2005, 165.) Laatu on koko henkilökunnan yhteinen asia. Motivoitunut ja innovatiivinen henkilökunta takaa parhaan mahdollisen laadun, josta hyötyvät asukkaamme ja samalla me työntekijät itse. Tarkoituksenamme onkin tehdä laatutyöstä osa arkityötä.

Pienissä hoito-organisaatioissa uusien laadunhallintamenetelmien käyttöönotto koetaan paljon aikaa vieväksi ja työlääksi sekä kalliiksi. Varsinkin alussa laadunhallintamenetelmien käyttö vaatii henkilökunnan lisäkoulutusta sekä esimiehen tukea ja kannustusta. (Helminen 2010, 34.) Meillä on ollut hieno mahdollisuus olla kehittämässä palvelukoti Villa Olavin laatutyötä. Meille on annettu mahdollisuus kehittää laatutyötämme. Olemme saaneet laatuasioihin koulutusta ja olemme voineet itse kouluttaa muuta henkilökuntaa. Meillä on toimiva sähköinen laatujärjestelmä sekä toimivat mittarit, joiden kriteerien mukaan laatua kehitetään. Villa Olavissa on innovatiivinen ja osaava henkilökunta, jolla on halu kehittää omaa työtänsä aktiivisesti. Laatutyön käynnistäminen on vaatinut paljon aikaa ja ponnisteluja, mutta meistä kaikki tämä on

ollut vaivan arvoista. Olemme melko pienessä ajassa saaneet laatutyön Villa Olavissa hyvälle alulle. Uskomme, että tämän toimintatutkimuksen tekeminen on tuonut laatutyöskentelyymme paljon uutta tietoa sekä oikeanlaista kehittämisen otetta.

9.2 Kehittämisprosessin tarkastelu

Olemme kuvanneet tässä opinnäytetyössämme laatutyöskentelyn vaiheita palvelukodin toiminnan käynnistämisestä alkaen. Tällä kuvauksella halusimme saada lukijalle ymmärryksen siitä, millaisia kehittämistyön vaiheita on jo laatutyön suhteen tehty. Laatutyöskentelyä on käynnistetty pienillä resursseilla muun toiminnan käynnistämisen ohella. Tiivis aikataulu ja työntäyteinen arki ovat tuoneet tähän laatutyön aloittamiseen oman haasteensa. Se on ollut koko henkilökunnan yhteinen ponnistus, jonka huipentumana Villa Olavi sai laatusertifikaatin toukokuussa 2012. Tämän opinnäytetyön tekijöistä toinen oli aloittanut YAMK-koulutuksen jo aikaisemmin ja hänen alkuperäinen opinnäytetyönsä aihe olisi ollut edellä mainitun laatutyöskentelyn mallintaminen ja sen kuvaaminen. Toisen tämän opinnäytetyön tekijän aloitettua samainen koulutus opinnäytetyön aihe ja sen näkökulma muokkautuivat pidemmälle alkuperäisestä ideasta. Uuden idean jälkeen tutkimus alkoi edetä vauhdikkaasti. Selkeä työnjako ja yhdessä laadittu kehittämisprosessin aikataulu helpottivat opinnäytetyön raportointia.

Kehittämistoiminnan luotettavuuteen liittyy kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa toimijat osallistuvat kehittämiseen ja kehittäjät toimintaan. Kehittäjien ja toimijoiden sitoutuneisuus vaikuttaa tutkimusmetodin, aineiston ja tulosten luotettavuuteen. Sitä vastoin sitoutumattomuus heikentää niitä. Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta keskeinen tekijä onkin toimijoiden ja kehittäjien osallistuminen kehittämisprosessiin. Kehittämisen tulee tapahtua siellä, missä käytännön työn ongelmat ja haasteet ovat käsin kosketeltavissa. Kehittämisprosessi ei etene ulkopuolisen ajattelun tai toiminnan tuloksena. (Toikko & Rantanen 2009, 96–124.) Opinnäytetyön tekijöinä olimme koko ajan sitoutuneita kehittämisprosessiin ja olimme vastuussa sen onnistumisesta. Tämä toi myös omat haasteensa toimintatutkimuksen toteuttamiseen, koska toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä on tutkittavien lähiesimies. Yritimme kuitenkin osallistaa henkilöstöä kehittämisprosessiin ja toivoimme, ettei toisen opinnäytetyön tekijän esimiesasema vaikuttaisi tutkimukseemme. Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 90) toteavat, osallistuminen on mah-

dollisuuksien hyödyntämistä, kun taas osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista.

Menetelmänä toimintatutkimus sopii hyvin sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen ja sen käyttäminen opinnäytetyössämme olikin oivallinen valinta. Tutkimusta tehdessämme olemme samalla kehittäneet omaa työtämme entistä systemaattisempaan ja toimivampaan suuntaan. Tutkittava aihe eli laatutyöskentely palvelukoti Villa Olavissa on omaa arkityötämme, jonka kehittämisen olemme kokeneet erittäin tarpeellisenä. Heikkilän ym. (2008, 6) mukaan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa opinnoissa opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa opiskelijan kykyä soveltaa tutkimustietoa työelämän ongelmien ratkaisemiseksi sekä valmiutta tehdä itsenäistä tutkimustyötä. Tämä vaatii projektien hahmottamisen ja tekemisen sekä johtamisen taitoja. Opiskelijan haasteena on kehittyä itsenäiseksi, ammattinsa edustajaksi, jolla on taitoa tehdä päätelmiä ja havaintoja työelämän eri yhteisöissä. Tehdessämme tätä opinnäytetyötä olemme soveltaneet olemassa olevaa tutkimustietoa ja näin osoittaneet valmiutta itsenäiseen tutkimustyöhön. Olemme harjaannuttaneet myös päätelmien ja havaintojen tekemisen sekä johtamisen taitoja.

Työyhteisön toiminta urautuu ja rutinoituu helposti niin hyvässä kuin pahassakin, ja tämä johtaa siihen, että työyhteisön jäsenet sokeutuvat omaan toimintaansa ja yhdenmukaisuuden paine alkaa muovata toimintaa samansuuntaiseksi. Toimintatutkimus mahdollistaa koko työyhteisön osallistumisen toiminnan kehittämiseen, koska se on erityisen osallistava tutkimusmetodi. Se jopa velvoittaa jokaista tutkittavassa ympäristössä työskentelevää osallistumaan tutkimukseen. Toimintatutkimus lisää ymmärrystä tutkittavasta, muutosta kaipaavasta ongelmasta, ja sen avulla jokainen voi kehittää omaa työtään. Toimintatutkimus saa työntekijät sitoutumaan, ja se herättää heissä halun työyhteisön sekä heidän oman työnkuvansa ja osaamisensa monipuoliseen kehittämiseen. Näin estetään urautuminen jo hyvissä ajoin ja pystytään yhdessä luomaan eteenpäin kehittyvä työyhteisö.

Työyhteisön kehittämisessä on tärkeää pyrkiä yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja suunnitella kehittämis ehdotuksia yhteistyössä työyhteisön jäsenten kesken. Kehittämis ehdotukset nousevat suoraan tutkittavasta ilmiöstä, kulloisenkin tilanteen mukaan. Jatkuvan muutoksen ja parantamisen tarkoituksena on poistaa käytännön ongelmia. Nykytilan kartoituksella saadaan ongelmat esille ja niihin voidaan tehdä

parannusehdotuksia. Toimintatutkimuksen periaate on, että tutkittava yhteisö pyrkii itse kehittämään itseään ja sitä kautta työtään. Demingin ympyrä antoi selkeät raamit kehittämistyöllemme. Tutkimuksemme eteni PDCA-vaiheiden kautta systemaattisesti. Systemaattisesti ja tietyn mallin avulla toteutettu kehittämistyö on ollut meille kokeuksena uusi ja opettava. Kehittämistyö on sinänsä meille tutkijoille tuttua, koska toimimme työssämme sellaisissa rooleissa, joissa työn kehittäminen on välttämätöntä. Heikkilän ym. (2008, 21) mukaan kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta kehittäminen ja tutkimus toimivat parhaiten yhdessä. Tutkimus tarjoaa perusteita toiminnalle, jolloin onnistumisen mahdollisuudet paranevat.

Toimintatutkimuksen menetelmänä suoritimme laadullisen lomakekyselyn, jolla halusimme kartoittaa laatutyöskentelyn ymmärtämistä ja sitä, onko laatuajattelu omaksuttu osaksi arkityötämme. Halusimme näin osallistaa henkilökunnan mukaan tähän tutkimukseen. Vastausprosentti kyselyssämme jäi hieman alle 50 %. Arvelemme sen osittain johtuvat palvelukodin vuorotyön luonteesta, mutta pohdimme myös muita syitä, miksi kyselyymme ei tullut vastauksia enempää. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia ja melko laajojakin. Joillekin työntekijöille kynnys vastaamiseen on voinut olla liian korkea. On ehkä pohdittu, kuinka kysymyksiin tulisi vastata.

Anttilan (2005, 447) mukaan toimintatutkimuksen avulla voidaan erinomaisesti kytkeä yhteen käytännön työskentelyssä tarvittava kokemusperäinen tieto sekä empiirisesti todennettava kokeellinen tieto. Pohdimme tätä tehdessämme opinnäytetyötämme ja mielestämme kokemusperäinen tieto tulisikin dokumentoida ja hyödyntää laatukäsikirjan sisällössä. Näin kokemusperäinen tieto välittyy koko henkilökunnalle. Laatutyöskentelyn mukaan ottaminen jo palvelukodin perustamisen alkuvaiheessa on antanut toiminnalle oikean suunnan. Jatkuva laadun ja toiminnan kehittäminen on pitänyt suunnan oikeana. Koko henkilökunnan mukaan ottaminen laatutyöhön ja toiminnan kehittämiseen on antanut meille yhteisen ymmärryksen siitä, kuinka merkityksellistä on tehdä työtämme laadukkaasti.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä olemme toimintatutkimuksen keinoin selvittäneet, mitä laatu työntekijöiden mielestä hoitotyössä tarkoittaa ja näkyykö laatu heidän mielestään palvelukodin arjessa. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä laatuajattelu merkitsee työnte-

kijälle ja millaiseksi he kokevat laatutyöskentelyn. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut siis vain henkilökunnan oma kokemus ja näkemys laatutyöskentelyn toteutumisesta osana jokapäiväistä arkea.

Korostamme Villa Olavissa asiakaslähtöisyyttä ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä sekä parantamista. Haluamme tukea henkilökunnan sitoutumista ja kiinnostusta oman työnsä kehittämiseen ja sen myötä varmistaa hoitotyön korkea laatu. Jatkossa olisikin hyvä tutkia, kuinka tekemämme laatu hoitotyössä näkyy sidosryhmille. Palveluita tuottavat yritykset kilpailevat asiakkaista keskenään ja laatu on tärkeä kilpailukeino (Taipale ym. 2004, 232). Hoivakymppi Oy on yksityinen palveluiden tuottaja ja siksi on tärkeää, että henkilökunnan tekemä laatu näkyy oikeasti tekemässämme työssä myös yrityksen ulkopuolella. Jatkossa voitaisiin tutkia, millä tavalla sidosryhmät kokevat Hoivakymppi Oy:n henkilökunnan tekemän laatutyön ja mitä kehittämisajatuksia heille mahdollisesti toiminnan suhteen olisi. Tyytyväisyyttä mitataan jo nyt sidosryhmätyytyväisyyskyselyillä vuosittain, mutta näihin kyselyihin on vastausprosentti jäänyt varsin pieneksi. Laadun näkymistä työssämme voitaisiin sidosryhmiltä tutkia esimerkiksi kyselytutkimuksen keinoilla. Heikkilän ym. (2008, 55) mukaan yhteistoiminnallisuus ja sosiaalinen näkökulma liittyvät oleellisesti kehittämiseen. Kehittämisessä on osallisena useita keskenään vuorovaikutuksessa olevia eri ammattiryhmiä edustavia ihmisiä. Tällöin korostuu eri ammattiryhmien välinen yhteistyö, joka mahdollistaa toimijoiden osaamisen käyttämisen parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Henkilökunnan työhyvinvointiin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Hoitotyö on kuormittavaa, niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Henkilöstön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi koostuvat useista eri osatekijöistä. Nämä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja sitä kautta myös hoitotyön laatuun. Työtehtävät ovat muuttuneet ja myös työtahti tulee muuttumaan entistä kiireisemmäksi ja vaativammaksi. Ehdotammekin edellisen jatkotutkimusaiheen lisäksi tutkimusta työhyvinvoinnin merkityksestä hoitotyön laatuun. Tutkimuksella voitaisiin selvittää työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen yhteyttä hoitotyön laatuun. Esimiehellä on tärkeä tehtävä työhyvinvoinnin johtajana. Olisi myös hyvä tutkia, kuinka johtamisen ja esimiestyön keinoin voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Osalla johtamisella voidaan luoda myönteinen ilmapiiri ja työntekijöitä palkitseva työkuultuuri.

LÄHTEET

- Ala-Laurinaho, Arja 2004. Jatkuvan parantamisen rajat? Toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksissä. Työ ja ihminen. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/ECBB827F-3359-4BA1-BE6B-5363DA1F6F9C/0/artikkelit_arja_ala_laurinaho. Ei päivitystietoja. Luettu 21.1.2013.
- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Apilo, Tiina, Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro 2007. Johda innovaatiota. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen 1986. Becoming critical. Education, knowledge and action research. London: Falmer Press.
- Denscombe, Martyn 2007. Good Research Guide: For Small Scale Research Projects. PDF-dokumentti. <http://www.scribd.com/doc/52229934/Good-Research-Guide>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.1.2013.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Garvin, David 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review (July–August), 78–89.
- Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, Asta, Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiotto keskinkertaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus, 36–37.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 171–172.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 27–36.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Syrjälä, Leena 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon.

Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 147–156.

Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Kiilakoski Tomi 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 78.

Heiskanen, Heli 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Kuopion yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2008/4223.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2013.

Helminen, Susanna 2010. Hoidon laatuun vaikuttavat tekijät ja hoidon laadunhallinta pienissä, yksityisissä vanhainkodeissa – esimiesten näkökulma. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04428.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.2.2013.

Hietanen, Päivi 2006. Keksitkö pyörän uudelleen? Systeemityö 2/22. PDF-dokumentti. <http://www.pcut.fi/sytyke/lehti/kirj.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.11.2012.

Hirsjärvi, Sirkka 2012a. Aiheenvalinta ja rajaaminen. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 85.

Hirsjärvi, Sirkka 2012b. Tutkimustyytit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 195–202.

Hirsjärvi, Sirkka 2012c. Aineiston hankinnan suunnittelu. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 180.

Hirsjärvi, Sirkka 2012d. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 224.

Hirsjärvi, Sirkka 2012e. Tutkimuksen reliaabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 232–233.

Hoivakymppi Oy 2011. Laatupolitiikka. Saatavissa organisaation intrassa.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Holma, Tupu, Outinen, Maarit, Idänpää-Heikkilä, Ulla & Sainio, Salla 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Stakes, 7–63.

Hätönen, Heljä 2007. Oppiva organisaatio. Educa-instituutin koulutusmateriaalia. PDF-dokumentti. <http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres>. Päivitetty 8.10.2007. Luettu 16.12.2012.

Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kujansivu, Paula, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, 113.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-paino Oy.

Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. USA: Sage.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, Kai 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, Kai 2008. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380. Finlex-Ajantasainen lainsäädäntö. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.1.2013.

Lampikoski, Kari & Lampikoski, Tommi 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Vantaa: Dark Oy.

Larikka, Markku, Heinilä, Pekka, Selin, Keijo & Tuominen, Jouni 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy, 26–39.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:13. PDF-dokumentti.

- http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3728.pdf&title=Asumista_ja_kuntoutusta_fi.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 6.1.2013.
- Munhall, Patricia 1988. Ethical Considerations in Qualitative Research. *Western Journal of Nursing Research* 10 (2), 150–162.
- Nieswiadony, Rose 1987. *Foundations of Nursing Research*. USA: Appleton & Lange, Prentice Hall.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. *Johtaminen sosiaaalialalla*. Tallinna: Raamatutrukikoda 2011.
- Outinen, Maarit, Räikkönen, Outi, Holma, Tupu & Voipio-Pulkki, Liisa-Maria 2007. *Laadunhallinta sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusraportteja 10/2007*. Helsinki: Valopaino Oy, 84–85.
- PDCA-sykli. WWW-dokumentti. <http://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.10.2012.
- Pesonen, Herkko 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ramos, Mary 1989. Some Ethical Implications of Qualitative Research. *Research in Nursing and Health* 12, 57–63.
- Remes, Pirkko 2012. *Alustava lukeminen ja muistiinpanot*. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 110.
- Roberts, Charlotte, Ross, Rick, Kleiner, Art 1994. *Defining Your Learning Organization*. Teoksessa Senge, Peter, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Richard, Smith, Bryan J. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday, 51.
- Salenius, Maria 2012. *Palvelujen ja toiminnan laadunhallinta*. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/laatu>. Päivitetty 11.10.2012. Luettu 1.11.2012.
- Senge, Peter 1990. *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter 1996. *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible*. Teoksessa Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall, Beckhard, Richard (toim.) *Leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 41–57.
- Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710. Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.1.2013.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015.

- Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2012:1. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/_ Päivitetty 2.2.2012. Luettu 5.1.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanon suunnitelmasta. PDF-dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library. Päivitetty 15.2.2011. Luettu 1.11.2012.
- Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Taipale, Vappu, Lehto, Juhani, Mäkelä, Marjukka, Kokko, Simo, Muuri, Anu & Lahti, Tuukka (toim.) 2004. Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuominen, Carita, Lillrank, Paul & Tuurna, Sami (toim.) 2000. Laatuksitykset Suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Turjanmaa, Pirkko 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 11.2.2013.
- Uusitalo, Hannu 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Valli, Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 100–101.
- Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014. Valvontaohjelmia 6:2012. PDF-dokumentti. http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Vammaisten_asumispalvelujen_valvonta.pdf. Päivitetty 26.1.2012. Luettu 6.1.2013.
- Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuositus Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003:4. PDF-dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3779.pdf&title=Vammaisten_asumispalveluiden_laatusuositus_fi.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 5.1.2013.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Wallace, Mike 1987. A historical review of action research: some implications for the education of teachers in their managerial role. Journal of education for teaching 13 (2), 99.



LAATUPOLITIikka

Laatupolitiikan suhde visioon ja strategiaan sekä mittarit

Laatupolitiikassa on pääsuuntaviivat **vision ja strategian** toteuttamiseen.

Politiikka **tarkistetaan** ja siihen tehdään tarvittavat korjaukset vision ja strategian muuttuessa.

Visio ja strategia ovat **perusta tavoitteiden asettamiselle**. Tavoitteiden toteutumista seurataan mittareilla, joiden osa-alueet ovat:

- * **talous**
- * **asiakkaat**
- * **prosessit**
- * **kehittäminen**

Tavoitteet sovitaan ko. asiasta vastuussa olevien henkilöiden kanssa. Näin henkilökunta tietää tavoitteet ja **sitoutuu** työskentelemään niiden saavuttamiseksi.

Kehittäminen

Kehittyminen perustuu **jatkuvaan parantamiseen** kaikissa **prosesseissa** ja **toiminnoissa**. Tavoitteena on kehittää arvojen mukaista palvelua ja hoitoa sekä sitä kautta parantaa asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä. Kehittämistä seurataan ja ohjataan edellä mainittujen osa-alueiden mittareilla.

Yritystä kehitetään erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Osa hankkeista on strategiseen suunnitelmaan liittyviä ja yrityksen johdon velvoittamaa kehittämistä. Osa hankkeita on operatiivisesta toiminnasta nousevaa kehittämistä. Kehittämistyötä hyödynnetään pilotoinnin kautta yrityksen muissakin yksiköissä (kriteeri 7.3).

Henkilöstö

Henkilöstön kehittäminen varmistaa osaavan ja motivoituneen henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista arvioidaan vuosittain kehityskeskusteluissa. Täydennyskoulutukset toteutetaan vuosittaisen koulutussuunnitelman mukaisesti. Henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä mitataan vuosittain kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyillä.

Asiakkaat ja sidosryhmät

Asiakaslähtöisyyden tärkeimmät vaatimukset ovat yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen, läsnäolo, inhimillisuus ja turvallisuus.

- Yksilölliset tarpeet:
 - yksilöllinen hoito- ja palvelusuunnitelma / tukisuunnitelma
 - henkilökohtainen ohjaus arjessa, ajan antaminen
 - kuntouttava työote: arkikuntoutus on yksilöllistä fyysisen ja henkisen esteettömyyden huomiointia ja asukkaan oman aktiivisuuden tukemista
 - asukaskokoukset
- Läsnäolo:
 - riittävä henkilöstömitoitus
 - yhteisöllisyys
 - viriketuokiot / ulkoilut / päivätoiminta
- Inhimillisuus:
 - kodinomaisuus
 - henkilökohtaisten merkkipäivien ja tapahtumien huomiointi
- Turvallisuus:
 - ajanmukainen, vaatimukset täyttävä turvallisuusjärjestelmä
 - ennalta ehkäisevä toiminta
 - toimintaohjeet erikoistilanteissa

Hoiva 10 -laatupolitiikka

- ympärivuorokautinen läsnäolo
- lääkityksessä toimitaan lääkärin ohjeiden mukaan. Tavoitteena on kehittää lääkärin ohjauksessa mahdollisimman lääkkeetöntä hoitoa

Tärkeimmät sidosryhmät ovat kunnat ja sairaanhoitopiirit. Yhteistyötä ylläpidetään ja kehitetään säännöllisellä yhteydenpidolla (yhteistyöpalaverit, puhelinkeskustelut).

Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä on luotu toteuttamaan visiota ja strategiaa. Johtamisjärjestelmän **tehokkuutta arvioidaan säännöllisesti**. Jokaisen työntekijän kuuluu toimia johtamisjärjestelmän mukaisesti sekä **kehittää ja ylläpitää järjestelmää**

Villa Olavin laatuprosessin eteneminen 2011–2012

Villa Olavin laatuprosessin eteneminen 2011–2012

18.8.2011	Johtaminen (Johtoryhmä) <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoivakymppi / Arvot, SWOT, visio, strategia ➤ mitä nämä ovat Villa Olavin osalta ?
19.8.2011	Palaveri Villa Olavissa: Yrityksen arvot, visio, strategia, SWOT (Toimitusjohtaja)
12.9.2011	Palaveri Villa Olavissa, Palvelupäällikkö käy henkilökunnan kanssa Hoivakymppin/Villa Olavin arvot, vision, strategian ja SWOT:in
14.9.2011	Laatukoulutus Villa Olavissa Henkilöstö jaetaan kahteen ryhmään, asumispalveluprosessiin ja henkilöstöprosessiin. Powerpoint esitys + Profile-laatukäsikirja <ul style="list-style-type: none"> ○ laatu ja laatu järjestelmät ○ standardin vaatimukset ○ kehittämisen työkalut Prosessin määrittäminen Prosessien etenemisen kuvaus ja ohjeistaminen Ryhmä miettii mitä asumispalveluprosessi käsittää, millaisia toimintaohjeita ja lomakkeita kyseiseen prosessiin kuuluu, mitä meillä on jo olemassa, entä mitä puuttuu
26.9.2011	Mittarit ja tavoitteet (palvelupäällikkö) Mittarien määrittäminen
10.11.2011	Ohjeet (palvelupäällikkö/vastuuhjaaja) <ul style="list-style-type: none"> ○ Standardin vaatimien ohjeiden läpikäynti ○ Tarvittavat muutokset Villa Olavin osalta (esim. toimintakäsikirja, arkistointi jne.) ○ Vastuuhjaaja tarkastaa vastaako ohjeet käytäntöä
Tammikuu 2012	Sisäisen auditoinnin koulutus (ulkopuolinen kouluttaja) <ul style="list-style-type: none"> ○ teoriakoulutus + auditointien suunnittelu ○ vastuuhenkilöt + osa henkilökunnasta
Tammikuu 2012	Villa Olavin sisäiset auditoinnit
Kevät 2012	Palvelupäällikkö huolehtii, että laatuasiat ovat kunnossa Korjaavat toimenpiteet
Toukokuu 2012	Ulkoinen auditointi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sertifiointi

Keräämme tällä kyselyllä tietoa opinnäytetyötämme varten laatutyöskentelyn toteutumisesta palvelukoti Villa Olavissa. Tämän kyselyn kautta pääset vaikuttamaan Villa Olavin laatutyön kehittämiseen!

- [illegible]

- [illegible]

Kyselylomake hoitohenkilökunnalle

3. Millä tavalla Sinä olet mukana työpaikkasi laatutyöskentelyssä ?

4. Koetko tarvitsevasi lisätietoa laatutyöskentelystä, millaista ?

Kiitos vastauksestasi.

Sanna Aleksejev ja Riitta Hirsikangas

Villa Olavin palveluasumisen laadun kehittäminen

Villa Olavin palveluasumisen laadun kehittäminen

